Traducere şi prefaţă: Bogdan Nicolae Marchidanu
Coperta: Marian Burtea
Coordonarea colecţiei: dr. Horea Murgu, preşedinte Coaching Institute

HILARIE OWEN, VICKY HODGSON, NIGEL GAZZARD:
The Leadership Manual – Your complete practical guide to effective leadership

Copyright © 2004 Pearson Education Limited

Published in 2004 by Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow CM20 2JE, UK

Copyright © 2006 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea, în orice formă, parţial sau în întregime. Prezenta lucrare este publicată cu autorizarea editurii Pearson Education Limited.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

OWEN, HILARIE
Manual de leadership: ghid practic pentru un leadership eficient/ Hilarie Owen, Vicky Hodgson, Nigel Gazzard; trad. şi pref.: Bogdan Nicolae Marchidanu. — Bucureşti: CODECS, 2006.

Index
ISBN (10) 973–8060–83–4; ISBN (13) 978–973–8060–83–8

I. Hodgson, Vicky
II. Gazzard, Nigel
III. Marchidanu, Bogdan Nicoale (trad.; pref.)

65.012.4

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Buc.
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@b.astral.ro

Hilarie Owen
Vicky Hodgson Nigel Gazzard

MANUAL DE LEADERSHIP

Ghid practic pentru un leadership eficient

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

Cuprins

Prefață la ediția în limba română *xiii*

Introducere generală *xv*

PARTEA 1 ÎNVĂȚAREA ȘI LEADERSHIP

1. O călătorie, nu un curs 3

Introducere 5
Esența leadershipului 8
Călătoria pe care o veți face 15
Este leadershipul o chestiune de genetică? 19
Cine poate fi lider? 24
Oricine are potențial de leadership 25
Înseamnă asta sfârșitul calității de aderent? 27

2. Leadership și învățare 29

Introducere 31
Relația dintre leadership și învățare 32
Dialogul 33
Înțelegerea învățării 35
Învățarea și liderii secolului 21 38
Exerciții pentru un lider care învață de-a lungul întregii vieți 39

3. **Latura întunecată a leadershipului** 41
Introducere 43
Liderul "bun" 44
Leadershipul ca fel de a fi 46
Găsirea propriului curaj 46
Cum facem față singurătății? 47
Lider sau dictator? 53

4. **Leadership, nu management** 57
Introducere 59
Contează? 66
Unde e nevoie de leadership? 66
Tranziția de la manager la lider 67
Când contează leadershipul cel mai mult? 70
Cum arată leadershipul? 71

5. **Exercitarea leadershipului** 75
Introducere 77
Exercitați leadership 78
Cât de unic sunteți? 81
Fiți autentic 82
Faceți ce spuneți 83
Fiți deschis 84
Câștigați-vă dreptul de a conduce 85

PARTEA 2 COMPORTAMENT ŞI LEADERSHIP

6. **Inteligența emoțională (IE)** 91
Introducere 93
Ce este IE? 96

Cum ne influențează emoțiile sentimentele şi comportamentul? 97
Creierul şi emoțiile 99
Declanşatorii emoționali 103
Ce legătură este între IE şi leadership? 106
IE contribuie substanțial la leadership 108
Rolul emoțiilor în dezvoltarea unor relații pozitive 110
Descoperiți-vă propria inteligență emoțională 112
Autocontrolul şi gestionarea relațiilor 115

7. **Primul lucru dimineața, ultimul lucru seara** 119
Introducere 121
Priviți în trecut şi identificați-vă comportamentul 123
Începeți ziua aşa cum vreți să o continuați! 124
Cât de adecvat este comportamentul dumneavoastră? E nevoie de vreo schimbare? 126
Păstrarea atitudinii pozitive — asumarea responsabilității 129
Cum reacționați la situațiile dificile sau periculoase? 131
Stăpâniți valul epuizării emoționale 133
Relaxarea 137

8. **Empatia** 141
Introducere 143
Ce este empatia? 145
Empatia şi emoțiile 147
Dezvoltarea şi folosirea empatiei 149
Citirea oamenilor 150
Empatia şi echipele 154
Empatia globală şi leadershipul 156

9. Încrederea 159

Introducere 161
Clădirea încrederii 163
Aveți încredere în dumneavoastră 163
Dezvoltarea relațiilor de încredere 164
Întindeți mâna către ceilalți — manifestați încredere şi îndepărtați barierele 167
Leadershipul care construieşte încredere în organizație 170
Beneficiile creşterii încrederii 172

10. A fi lider 175

Introducere 177
Liderul conştient 179
Liderul adaptabil 183
Liderul încrezător în sine 186
Liderul rebel 189

PARTEA 3 LIDERI ŞI ADERENȚI

11. Dincolo de Rubicon 195

Introducere 197
Putere, influență şi leadership 200
Conflicte şi soluții 206
Ghidul liderului pentru soluționarea conflictelor 213
Triunghiul dramatic 214

12. Atragerea angajamentului oamenilor 219

Introducere 221
Conexiunea cu cei din jur 223
Leadershipul carismatic 225

Leadershipul inspirațional 226
Cum îi ajutăm pe toți cei din jur să aibă o contribuție 229

13. Dezvoltarea celor din jur 233

Introducere 235
Dezvoltarea potențialului de leadership 237
Toți oamenii pot învăța 240
Înțelegerea procesului de învățare 246
Cum îi observăm, cum îi ascultăm şi cum muncim alături de oameni? 250
Furnizarea feedbackului 251
Cum îi ajutăm, cum îi îndrumăm şi ce modele le oferim oamenilor? 253

14. Leadership în sus şi leadership pe orizontală 257

Introducere 259
Suntem cu toții, în momente diferite, lideri şi aderenți 260
Leadership în sus 261
Leadership pe orizontală 262
Cereți ajutor liderului invizibil 263
Fiți un exemplu pentru ceilalți 265

15. Echipele 269

Introducere 271
Prin ce diferă o echipă de un grup? 272
Forța unei echipe 274
Echipe de înaltă performanță 275
Rezultatele 276
Responsabilitățile 277
Climatul de apropiere 278
Recunoaşterea 278
Leadershipul în echipă 279

PARTEA 4 SCOP ŞI LEADERSHIP

16. Bariere organizaţionale în calea leadershipului 289
Introducere 291
Bariere organizaţionale în calea leadershipului 293
Barierele propriei organizaţii 296
Cultura 299
Structura 305
Comportamentul 309

17. Libertate pentru un leadership continuu 315
Introducere 317
Eliberarea leadershipului — de unde să începem? 318
Libertate, structură şi cultură 321
Valori şi libertate 325
Comunicare şi libertate 328

18. Viziunea 331
Ghidul capitolului: 331
Introducere 333
Ce este viziunea? 333
Cum funcţionează viziunea? 335
Aptitudini pentru crearea viziunii 336
Viziunea personală 339

19. Leadership transformaţional 343
Introducere 345
Ce este leadershipul transformaţional? 347
Cum funcţionează leadershipul transformaţional? 349
De ce este leadershipul transformaţional atât de vital în ziua de azi? 351

Aspecte legate de sex în leadershipul transformaţional 354
De ce este atât de greu de dezvoltat leadershipul transformaţional în organizaţii? 357
Cum să vă formaţi ca lider transformaţional 359

20. Următorul pas 363
Introducere 365
Transformarea începe cu dumneavoastră 369
Voinţa de a acţiona 370
Ce să transformaţi şi ce nu 371
Responsabilitatea 371
Implicarea oamenilor 372
Auto-disciplina 373
Crearea unui mediu de încredere 375
Călătoria leadershipului continuă 376
Suveniruri 376

"Leadershipul şi cei 500 de manageri" 379
Întrebări la care aceştia ar vrea un răspuns 379

Bibliografie recomandată 383
Index 385

Prefață la ediția în limba română

Nu puțini sunt cei care au caracterizat România ultimilor ani ca fiind o țară a liderilor, în sensul în care oamenii întâlniți în cale se consideră ei înșiși ca niște persoane unice și fără egal în sânul comunităților din care fac parte, indiferent că e vorba de sfera activităților politice, sociale sau economice. Totul ar putea părea o mare realizare socială contemporană, dacă nu ar fi o imensă auto-amăgire. Și asta deoarece România este o țară de lideri, dar fără comunități pe care acești așa-ziși lideri să le conducă.

În fapt, (încă) o țară a individualismului paroxistic și a orgoliilor nemăsurate, România suferă la început de mileniu trei tocmai de o cruntă lipsă de lideri. Și asta pentru că orgoliul, lipsa de răspundere, demagogia, invidia și lipsa de scrupule, adică tocmai ceea ce caracterizează o mare parte din presupușii lideri contemporani autohtoni, nu au nimic de-a face cu adevăratele competențe și abilități de conducere a lor înșile și a celor din jur, reunite laolaltă sub termenul de "leadership".

Intraductibil în limba română, "leadershipul" este un concept relativ nou chiar și pentru societățile occidentale mai avansate decât societatea românească. În ultimul deceniu, conceptul a trecut binișor de granițele intuiției și artei, pentru a deveni o știință în toată regula, cu legi și mecanisme proprii, care au marele dar că pot fi educate și însușite, atât din punct de vedere al conducerii vieții personale, cât și din cel al conducerii vieții și activității altora.

Leadershipul urmează astfel calea deschisă în secolul trecut de management, care a devenit o știință studiată pretutindeni în lume, după ce multă vreme a însemnat doar intuiție și artă exercitată mai mult sau mai puțin conștient de oameni.

La prima vedere, diferența dintre management și leadership este similară cu diferența dintre procese și oamenii care realizează aceste procese. În fapt, diferența este mult mai profundă și mai categorică. Și asta pentru că, în vreme ce managementul se ocupă de reguli, legități, mecanisme de control și aplicarea celor de mai sus asupra unor procese, leadershipul are ca obiect comportamentele umane și motivația umană cu scopul maximizării rezultatelor. Cu alte cuvinte, dacă managementul are grijă ca din doi plus doi la intrare să iasă patru la ieșire, leadershipul are capacitatea, prin aplicarea legităților proprii, de a încerca obținerea, la ieșire, a unui rezultat de cinci, șase sau chiar mai mult.

Conștientizat și cristalizat ca proceduri, atitudini, comportamente dintr-un cert instinct antreprenorial (sunt nenumărate exemplele de firme sau comunități umane care au reușit, cultivând o cultură atentă la leadership, să obțină rezultate uimitoare plecând de la zero sau de la foarte puțin), leadershipul se extinde actualmente pe o scară corporatistă și instituțională de nebănuit cu două decenii în urmă. Mai mult, leadershipul demonstrează tot mai clar că nu este ceva menit doar elitelor sau celor însărcinați cu gestiunea unor procese, ci devine un mod de a fi individual și colectiv, care poate fi însușit de oricine, indiferent de poziția socială a persoanei sau grupului respectiv.

Tocmai de aceea, *Manualul de leadership* are menirea de a prezenta, poate pentru prima dată în România *știința și practicile leadershipului*, într-o formă riguroasă și articulată, consistentă și închegată, generoasă prin exemplele desprinse din realitate și prin exercițiile de transformare a fiecăruia dintre noi în lideri autentici, stăpâni pe viețile noastre și pe ale oamenilor din jurul nostru.

Cartea face parte dintr-un demers extins, conceput și realizat de Coaching Institute, de transformare pe scară cât mai largă a societății românești în sensul conectării ei la realitățile și modul de manifestare ale contemporaneității. Inclus în seria "Coaching & Leadership", volumul a fost ales spre traducere și publicare – vă dați seama, dintr-o ofertă foarte largă – ca o carte de referință.

Bogdan Nicolae Marchidanu

Introducere generală

Într-o zi caldă de vară, 500 de manageri s-au reunit într-un hotel londonez ca să ia parte la o dezbatere despre leadership. Participanții, bărbați și femei, proveneau din cele mai diferite domenii de activitate și între ei puteau fi diferențe de vârstă și de trei decenii.

Am vrut să aflăm care erau, în opinia lor, întrebările, preocupările sau chestiunile importante din jurul conceptului de "leadership". Ce îi ținea treji noaptea și cu ce anume se luptau ei în viața și în organizațiile lor? Au fost ridicate și înregistrate mai mult de cincizeci de probleme și întrebări.

Manualul de leadership a sintetizat aceste probleme și întrebări ca fiind reprezentative pentru ceea ce liderii existenți sau potențiali ar vrea să cunoască, să înțeleagă sau să descifreze. Folosindu-ne de experiența și cunoștințele noastre și ale altor lideri și cercetători, putem oferi acum răspunsuri practice la acele întrebări, cu scopul de a ajuta milioane de persoane ce lucrează într-o multitudine de medii. Acest *Manual* va încerca să vă ajute să faceți față provocărilor cotidiene și să vă încurajeze să parcurgeți călătoria de la manager la lider. Vă va ajuta să-i înțelegeți pe cei din jur și vă va oferi instrumentele prin care să puteți dezvolta și potențialul lor de leadership.

Leadershipul nu este întotdeauna ușor. Din multe puncte de vedere, este mult mai ușor să gestionezi decât să conduci, pentru că managementul se referă în mare parte la sarcini și proceduri. Leadershipul este la fel de legat de cine sunteți dumneavoastră și cum vă exprimați ca și de ceea ce faceți. Un leadership bine transpus în practică este mai puternic decât orice v-ați putea

închipui şi poate scoate de la oameni rezultate pe care simplul act de management nu le-ar putea genera niciodată.

Uneori leadershipul este mai greu de aplicat din pricina organizaţiilor în care activăm şi a mentalităţii oamenilor din jurul nostru. În particular, actuala structură ierarhică din cele mai multe organizaţii (chiar şi din cadrul organizaţiilor mai plate) duce la culturi bazate mai degrabă pe puterea concentrată la vârf decât pe puterea distribuită în organizaţie. Oricui i-ar fi greu să se exprime ca lider dacă se simte lipsit de putere.

Este nevoie de o transformare adevărată. Asta nu înseamnă că avem nevoie de mai multe declaraţii de viziune şi de direcţie, venite de la directorii executivi, secretari, preşedinţi, prim-miniştri, profesori emeriţi sau alt gen de conducători. **Provocarea transformării ne cere tuturor să ne asumăm responsabilitatea şi să luăm parte la proces.** Răspunsul pe care îl căutăm nu este "undeva acolo", ci în interiorul fiecăruia dintre noi. Transformarea începe cu fiinţa interioară, ceea ce ne cere tuturor să avem abilităţi de leadership, fie că suntem manageri, profesori, funcţionari civili, asistente medicale, paznici de închisoare, asistenţi sociali, tineri şi bătrâni, bărbaţi şi femei, negri, albi şi galbeni.

Scopul acestui manual este de a oferi un ghid util oricui, de a ne ajuta pe noi toţi să ne simţim suficient de puternici ca să devenim lideri, indiferent care este rolul nostru la locul de muncă şi în viaţă.

Niciodată până acum nu s-a acordat atâta atenţie conceptului de leadership, în vreme ce, simultan, suntem cu toţii tot mai dezamăgiţi şi mai neîncrezători în ceea ce numim "liderii" noştri. Pentru a rezolva acest paradox este nevoie de o schimbare majoră de mentalitate, a noastră, a tuturor. Cel puţin noi, autorii, credem că ne aflăm pe marginea unei schimbări imense. Gândirea, credinţa şi comportamentul nostru ca fiinţe umane şi ca lideri au darul de a ne purta peste această margine, către o altă lume. Dacă rămânem acum unde suntem, problemele cu care ne confruntăm la locul de muncă şi la scară globală nu vor fi niciodată rezolvate.

Sub ce formă se prezintă această nouă gândire? După ce am studiat leadershipul timp de peste douăzeci de ani în domeniul

politic, în afaceri, educaţie şi societate, am descoperit patru adevăruri fundamentale despre leadership. Am cercetat şi am testat aceste adevăruri, iar acum vi le împărtăşim şi dumneavoastră:

1. Orice persoană are un anumit potenţial de leadership. Trebuie să recunoaştem că leadershipul nu este prerogativa exclusivă a celor din fruntea ierarhiei. Suntem cu toţii lideri şi aderenţi în momente diferite de timp. Trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru noi înşine.
2. Doi oameni nu-şi exprimă capacităţile de leadership în acelaşi mod, aşa încât acest concept nu poate fi încadrat într-un singur model, care să nu tolereze diversitatea. Mai degrabă efortul trebuie dus în sensul activării acelor mijloace, ca fiecare individ, fiecare dintre noi, să înţeleagă, să cunoască şi să exprime leadership în modul său propriu. Trebuie să ne asumăm responsabilitatea atât pentru noi înşine, cât şi pentru ceilalţi din jur.
3. Dezvoltarea abilităţilor de leadership cere o abordare a instruirii ca proces de o viaţă, care se desfăşoară consecvent, de-a lungul întregii cariere, prin folosirea unui mix de cunoştinţe, experienţe, reflecţii şi acţiuni. Leadershipul nu se dobândeşte printr-un training de o săptămână. Trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru noi înşine, pentru cei din jur şi pentru ceea ce învăţăm.
4. Pentru încurajarea şi susţinerea leadershipului, organizaţiile au nevoie de libertate şi transformare democratică. Fiecare trebuie să-şi asume responsabilitatea pentru sine, pentru ceilalţi, pentru instruirea parcursă şi pentru mediul, cultura şi structura din care face parte. Indiferent de locul pe care îl ocupăm în organizaţie, o putem influenţa, având curajul să transformăm cel puţin o parte a ei.

Unde începem? *Manualul de Leadership* este un punct de pornire bun, deoarece tratează chestiunile reale cu care se confruntă majoritatea oamenilor care muncesc în ziua de astăzi. Am încercat să evităm jargonul de specialitate, acolo unde a fost posibil, şi să folosim teoria de aşa manieră încât cunoştinţele acumulate să poată fi puse în practică. Ca atare, am scris acest manual ca

să ajutăm şi să încurajăm oamenii în munca lor de zi cu zi. Din cercetările noastre ştim că modalitatea cea mai bună de dezvoltare a leadershipului este de a-l raporta la munca reală şi vă vom încuraja mereu să procedaţi astfel.

Manualul de Leadership este o carte practică, pe care o puteţi consulta din când în când. Trăim într-o lume extrem de dinamică care impune obţinerea de informaţii rapide şi practice, generatoare de rezultate pozitive; care ne reaminteşte că leadershipul se referă la *cine suntem* şi, totodată, ne oferă un set de abilităţi personale. Leadershipul se referă la *cum* facem lucrurile şi totodată la *ceea ce* facem.

În acest context, *Manualul de Leadership* este primul ghid practic de referinţă pentru oamenii foarte ocupaţi. Se referă la descoperirea fiinţei lor lăuntrice autentice şi la exprimarea ei la locul de muncă. Manualul este destinat oricui vrea să-şi dezvolte potenţialul propriu de leadership în contextul muncii, inclusiv profesioniştilor, managerilor şi întreprinzătorilor. Furnizează informaţii practice, cu sugestii, idei şi paşi de parcurs, care vă încurajează pe dumneavoastră, cititorii ei, să vă folosiţi potenţialul de leadership în orice situaţie de la locul de muncă. În fine, *Manualul de Leadership* discută problema transformărilor necesare din organizaţii şi demonstrează cum puteţi participa şi dumneavoastră la acestea, indiferent de atribuţiile pe care le aveţi.

Structura acestei cărţi este arătată în diagrama următoare, care vă arată că veţi putea să o folosiţi mulţi ani de acum înainte. Astfel *Manualul* devine o resursă educaţională pentru o viaţă întreagă (Diagrama 1). Nu este însă doar o carte despre management care n-a făcut altceva decât să-şi schimbe titlul în "leadership". Aici totul se concentrează asupra leadershipului, care este complet diferit de management şi necesită, zilnic, câteva minute de reflecţie şi meditaţie. Leadershipul mai cere şi acţiune şi, ca atare, *Manualul de Leadership* vă va încuraja să acţionaţi. Vă dorim mult noroc şi sperăm ca problemele pe care vreţi să le rezolvaţi să se regăsească aici, alături de sfaturi care să vă ofere un reazem şi un ajutor de nădejde.

The Institute of Leadership

The Institute of Leadership este o organizaţie independentă, nonprofit, înfiinţată ca un "think tank" şi ca o reţea mondială pentru cei interesaţi de învăţarea şi practicarea leadershipului. Pentru a afla mai multe, vizitaţi-ne la adresa *www.iofl.org* sau *www.instituteofleadership.com*. Ca o alternativă, puteţi trimite mesajul dumneavoastră la adresa de e-mail *hilarie.owen@iofl.org*.

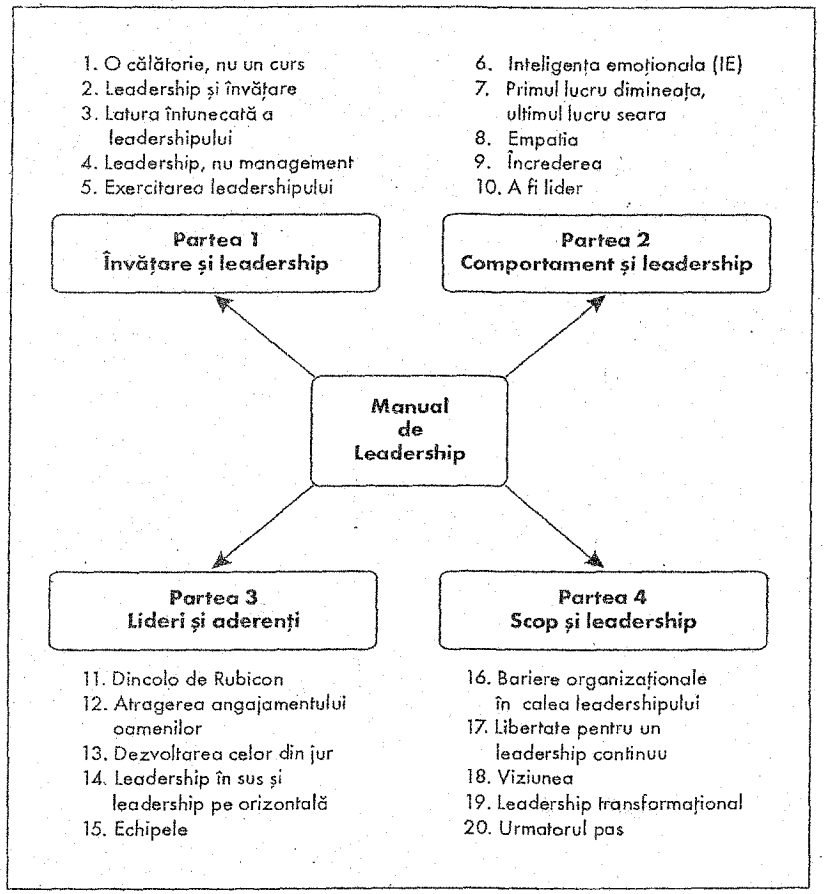


Diagrama 1. Itinerarul cărţii

PARTEA 1

ÎNVĂȚARE ȘI LEADERSHIP

1 O călătorie, nu un curs

Ghidul capitolului:

- leadershipul nu se referă la poziție, ci, într-o măsură oarecare, este o calitate a oricărei ființe umane;
- leadershipul cere un proces continuu de învățare și dezvoltare;
- dezvoltarea abilităților de leadership seamănă mai degrabă cu o călătorie decât cu un curs de instruire.

Cuprins:

Introducere

Esența leadershipului

Călătoria pe care o veți face

Este leadershipul o chestiune de genetică?

Cine poate fi lider?

Oricine are potențial de leadership

Înseamnă asta sfârșitul calității de aderent?

Introducere

Tocmai ați primit un memo de la departamentul de resurse umane, în care se spune că dezvoltarea abilităților de leadership constituie o prioritate a organizației pentru următoarele șase luni și că luna următoare va trebui să participați la un curs de o săptămână, undeva în afara orașului. Ce sentimente vă încearcă citind așa ceva?

Un astfel de scenariu se petrece zilnic în organizații. Dar ceea ce nu s-a însușit în privința abilităților de leadership nu se rezolvă într-un singur curs — indiferent cât de bun sau de distractiv ar fi acela. Dezvoltarea potențialului de leadership reprezintă un proces educativ de o viață. A început înainte ca dumneavoastră să mergeți la școala primară și va continua pe termen nedefinit.

În zilele noastre avem tendința de a căuta "soluții rapide". Dezvoltarea anumitor aptitudini în cadrul unui curs poate contribui la procesul de învățare câtă vreme cursanții pot aplica ulterior în practică ceea ce au învățat. Diferența în cazul leadershipului este că aici este vorba, în aceeași măsură, de *cine sunteți*, pe lângă ceea ce faceți și modul cum faceți. Ca atare, procesul este continuu — și nu este niciodată prea devreme sau prea târziu ca să-l începeți.

În această primă parte vom explora universul învățării și leadershipului și vom explica de ce am decis să folosim abordarea pe care o utilizăm în *Manual*. Mai întâi însă, trebuie să lămurim două lucruri despre procesul de învățare:

1. Învățarea nu se petrece sub forma unei singure funcții specializate a creierului. Învățarea implică întregul creier, inclusiv partea de gândire, simțire și percepție.
2. Învățarea înseamnă crearea unor sensuri din evenimente trecute și actuale, care servesc drept ghid pentru comporta-

mente viitoare. Prin urmare, schimbarea comportamentală înseamnă "remodelarea" creierului, inclusiv a unor credințe ferme pe care le avem.

În mod asemănător, leadershipul înseamnă mai mult decât o funcție singulară, implicând gândirea, sentimentele, percepțiile și atitudinile. Gândurile și sentimentele se bazează pe evenimente și experiențe trecute și prezente, ceea ce face ca leadershipul să fie o expresie personală a modului în care cineva se raportează la lume. Modul în care dumneavoastră vă exprimați abilitățile de leadership va diferi de al celorlalți. Greșeala comisă de mulți dintre cei implicați în procesul de învățare sau de training este că-și închipuie că un singur model sau instrument ar putea genera un rezultat similar pentru toată lumea. În realitate, cel mai bine este să priviți procesul de învățare ca pe o călătorie care vă va duce în locuri încă necunoscute.

Dacă procesul este mai degrabă un parcurs decât un curs de instruire, atunci încercați să socotiți acest *Manual* ca pe un ghid de călătorie. Dacă mergem în Italia, de pildă, cumpărăm un ghid care să ne ajute să înțelegem geografia și cultura țării, ne oferă câteva cuvinte cheie și ne prezintă punctele cele mai importante. Oricum ar fi, vizita în acea țară rămâne pentru noi o experiență unică — iar lucrurile stau la fel și în cazul leadershipului. Putem trasa aici câteva elemente din ceea ce ați putea afla și putem chiar individualiza aceste elemente, dar călătoria nu poate fi decât o experiență personală. Într-o astfel de călătorie în universul leadershipului veți avea nevoie să luați câteva lucruri. În primul rând veți avea nevoie de "valize".

În carte există două tipuri de valize utile, pe care să le deschideți în diverse puncte ale călătoriei:

- valiza cu exerciții de leadership;
- valiza cu reflecții despre leadership.

Valiza cu reflecții trebuie deschisă când vă opriți și convertiți ceea ce citiți în învățăminte. Învățarea reflexivă este diferită de procesul de strângere de informații și cunoștințe. Ea include gândirea, răspunsurile la întrebările pe care vi le puneți singuri

și găsirea de interpretări proprii asupra lucrurilor învățate. Aici se pot include întrebări precum: "Ce am învățat astăzi?", "Cum voi folosi aceste învățăminte?", "Cât succes a înregistrat acel proiect?", "Ce aș fi putut face altfel, ca să îmbunătățesc rezultatul?", "De ce am reacționat așa?" sau "Ce mai trebuie să învăț?" Procedând astfel, vă asumați responsabilitatea pentru propriul comportament — iar acest lucru este vital în dezvoltarea abilităților de leadership.

Cel mai bine este să deschideți aceste valize într-un moment de liniște, fără să scurtați timpul și să grăbiți reflecția. Valiza cu exerciții vă va provoca să traduceți învățămintele de leadership în faptă și vă va încuraja să vă asumați responsabilitatea actelor dumneavoastră, să vă asumați responsabilitatea pentru cei apropiați, pentru învățămintele trase și pentru mediul, cultura și structura locului unde lucrați.

Pentru a vă plasa abilitățile de leadership într-o altă perspectivă, în cursul acestei călătorii veți întâlni câțiva mentori — oameni care oferă îndrumare și diferite exemple de transpunere a leadershipului în practică. Probabil că de unii dintre mentori ați auzit, iar de alții nu. Ei reflectă diversitatea conceptului de leadership la scară mondială. Printre ei sunt bărbați și femei — negri, albi și asiatici.

În cursul cărții apar "Băncile de cunoștințe"; acestea pot fi accesate oricând în cursul călătoriei, astfel ca dumneavoastră să vă puteți folosi cunoștințele dobândite ca pe niște monede. Nu vă zgârciți și nu vă țineți cunoștințele pe care le dobândiți doar pentru dumneavoastră. Împărțiți-le cu colegii și cu echipa. Totodată, veți avea nevoie de niște indicatoare (← și →), care vă indică înainte și înapoi spre diferite capitole din carte și care vă vor fi furnizate pe măsură ce terenul cunoașterii devine mai accidentat. Aceste indicatoare vor lega diversele subiecte între ele, ajutându-vă să săriți sau să reveniți la pasajele relevante.

Următoarea secțiune va explica modul în care ar trebui să gândim leadershipul în secolul 21 și cum ar trebui să-l transpunem în practică. Haideți să explorăm conceptul integral de leadership cu o minte deschisă și să vedem împreună cum exprimați dumneavoastră acest concept la locul de muncă.

Esența leadershipului

Gândindu-se la leadership, mulți oameni încep prin a întreba "Ce este leadershipul?" De mii de ani, au încercat să răspundă la această întrebare filozofii și cei care au scris despre leadership, iar ulterior experții în știința comportamentului. Rezultatul îl reprezintă o multitudine de răspunsuri, fiecare contribuind întrucâtva la dezbatere. Astfel de răspunsuri variază de la cel al profesorului emerit Warren Bennis, politolog, cercetător și scriitor, care spune că leadershipul este, ca și conceptul de frumusețe, greu de definit, dar se poate recunoaște ușor atunci când este întâlnit, până la cel al lui Ken Blanchard, cercetător și scriitor, care susține că leadershipul se referă mai degrabă la un drum într-o direcție decât la o plimbare fără sens. Dar care este esența leadershipului, cea care ne ajută să înțelegem și să transpunem conceptul în practică?

Să explorăm câteva dintre noțiunile învățate despre leadership și să stabilim contribuția lor la adâncirea înțelegerii conceptului. Unele dintre cele mai profunde și revelatoare învățăminte despre leadership se regăsesc în texte antice, mai ales în textele filozofului chinez Confucius. Una din cele mai valoroase lecții desprinse din aceste scrieri vechi este credința că indivizii care pot exprima tot ce este mai bun în ei prin leadership îi încurajează și-i influențează și pe alții să procedeze astfel. Dacă un lider este bun, atunci este foarte posibil ca și aderenții lui, adică cei care îl urmează, să fie buni. Dacă un lider este egoist, atunci și aderenții lui vor fi egoiști, și așa mai departe. Așadar, vă putem întreba cine sunt oamenii din jurul dumneavoastră? Ce exprimă ei prin leadership? De unde provine leadershipul?

Confucius privea educația drept un proces transformațional care se petrece în interiorul unui individ, dar prin intermediul altora. El afirma că, pentru a se desăvârși ca persoană, un individ trebuie să-i desăvârșească pe cei din jur. Cu alte cuvinte, *călătoria leadershipului nu este un drum izolat, menit individului singular, ci o cărare care există doar în contextul unui set de legături stabilite cu alții.*

Idei moderne despre leadership

Interesul față de înțelegerea leadershipului a început să crească în secolul 20. La începutul secolului se credea că liderii se nasc așa, iar studiile se concentrau pe caracteristicile identificate în principal de psihologi. După mulți ani de studiu, nu s-au descoperit nici un fel de diferențe între lideri și alte persoane. În deceniile șase și șapte ale secolului, specialiștii în știința comportamentală s-au concentrat pe *ce fac* liderii. Unul din cele mai cunoscute studii americane a fost efectuat de Robert Blake și Jane Mouton, care au întocmit o grilă împărțită în două zone, în funcție de orientarea subiectului spre resursa umană sau spre sarcini. Instrumentul a fost folosit pentru furnizarea de feedback managerilor, ceea ce a dus la oarecari rezultate pozitive, dar fără schimbări majore per ansamblu. Totuși studiul a demonstrat că leadershipul poate fi învățat, așa că britanicul John Adair a început să folosească modelul său axat pe acțiune de la Sandhurst ca să dezvolte abilitățile de leadership din armată.

În perioada 1969-1970, cercetătorii Paul Hersey și Ken Blanchard au plasat conceptul de leadership în context situațional, pe baza talentelor și motivației angajaților, măsurând modul în care un individ ar trebui să-i conducă pe oameni. Rezultatele au fost limitate și destul de șterse, dar această acțiune a însemnat demararea proceselor de training în leadership. În plus, trainerilor le-a plăcut modelul, deoarece îl puteau folosi la cursuri. Tot în anii '70 a fost dezvoltat un instrument de psihometrie, numit Indicatorul Myers Briggs, întemeiat pe munca depusă de psihanalistul elvețian Carl Jung, instrument care a fost folosit la explicarea diferențelor de personalitate, fără a se putea explica însă eficacitatea leadershipului. Ca atare, după trei sferturi de secol de studii din partea psihologilor și a experților în științe comportamentale, aproape nimic nu se schimbase în înțelegerea profundă a conceptului de leadership, cu excepția faptului că de acum industria extrem de dinamică a trainingului beneficia de unele instrumente care puteau fi folosite.

Adevăraţii pionieri în înţelegerea conceptului de leadership

Alţii sunt cei care, cu o abordare diferită, au *contribuit* în sensul cel mai pur al cuvântului la înţelegerea conceptului de leadership. E vorba de politologi. Primul expert a fost Mary Parker Follett, politolog american, care, în cadrul unei serii de documente scrise pentru procesul educaţional de afaceri în deceniile trei şi patru ale secolului 20, a fixat anumite perspective asupra leadershipului, ce aveau să-i influenţeze pe mulţi alţii. Ea a început prin a critica psihologii care priveau leadershipul ca pe un concept de agresiune şi dominaţie. Follett credea că leadershipul poate apărea oriunde, indiferent de poziţia liderului. Ea considera că leadershipul se referă la controlarea pe deplin a situaţiilor şi la capacitatea de a organiza oamenii pentru a sluji unui scop comun. Pe baza acestei concepţii, ea susţinea că în locul puterii personale exista "puterea de grup". În plus, leadershipul cerea un spirit de pionierat, care să creeze tipare noi de lucru, prin descoperirea de posibilităţi noi. Cu alte cuvinte, leadershipul ne duce în locuri noi, deoarece ne cere curaj. Contribuţia ei la înţelegerea actuală a conceptului de leadership include ideile despre cei care îi urmează pe lideri, aderenţii, pe care ea nu-i socotea a fi nişte fiinţe pasive, ci nişte personaje care îl ajută în mod activ pe lider să păstreze controlul asupra situaţiilor. Cu alte cuvinte, *succesul echipei măsoară succesul liderului, şi nu viceversa.*

O astfel de realitate are implicaţii enorme pentru oricine la locul de muncă. Dacă se cultivă leadershipul în organizaţii, atunci cei care îl urmează pe lider au un rol de jucat şi trebuie incluşi şi ei în procesul de instruire şi dezvoltare. Acest rol este dinamic, nu pasiv — un aderent nu stă să aştepte ca "liderul" să decidă ce e de făcut. Fiecare dintre noi (angajaţi, clienţi, furnizori, directori, acţionari, supervizori, funcţionari civili, miniştri, medici, asistente medicale, profesori, avocaţi şi contabili) trebuie să ne asumăm responsabilitatea ca leadershipul să fie eficient.

Acest fapt ne duce la vechile scrieri chineze şti: *călătoria leadershipului nu este un act izolat al individului, ci un act care există doar prin stabilirea unui set de relaţii cu alţii.*

Un alt politolog, James McGregor Burns, a făcut o descoperire fundamentală, sub forma acţiunii liderilor, numită de el "leadership transformaţional", despre care a publicat în anii '70. El a descoperit că leadershipul implică mai degrabă transformarea oamenilor şi a organizaţiilor decât motivarea angajaţilor de a lucra contra unui salariu. Tot el a dat acestui gen de motivare denumirea de "leadership tranzacţional", conceptul formând baza managementului aplicat în ziua de astăzi.

O parte importantă a conceptului lui Burns privind leadershipul *transformaţional* este faptul că prezintă o latură morală, implicând exemplul individului în relaţie cu ceilalţi, pentru atingerea unor transformări ce se pot extinde la nivel social. Dacă acest concept este valid, atunci leadershipul transformaţional va deveni tot mai important pentru viitorul nostru, pe măsură ce ne luptăm cu paradoxul leadershipului (←v. Introducerea). Acesta este motivul pentru care vom aprofunda ideile lui Burns în Partea 4, unde vom arunca o privire asupra transformării organizaţiilor (v. cap. 19).

La începutul anilor '80, Warren Bennis a folosit cercetarea calitativă sub forma interviurilor cu un mare număr de persoane, care au identificat acţiunile de leadership ca fiind:

- atenţia faţă de viziune;
- comunicarea viziunii;
- construirea încrederii;
- respectul de sine, respectul acordat altora şi asumarea de riscuri.

Dar întrebările rămâneau — cum se predau sau se formează la oameni încrederea sau respectul? Vom cunoaşte vreodată toate răspunsurile? Veţi cunoaşte totul despre leadership în momentul când veţi termina de citit acest *Manual*?

Bennis va fi primul nostru mentor din călătorie, deoarece el poate răspunde la acea întrebare. Recent, el a scris: "Arcul evenimentelor care au modelat pasiunile mele intelectuale... limba, gândirea, sentimentele, comunitatea, schimbarea, progresul uman şi un viitor promiţător ... încă îmi sunt obscure, şi poate este mai uşor să le descriu decât să le înţeleg" (2001). Tot el a scris

însă: "... este mult mai uşor să te exprimi decât să te negi singur. În plus, aşa ceva aduce mai multe recompense." (1989).

Cheia înţelegerii leadershipului este acceptarea faptului că nimeni nu va cunoaşte vreodată totul. Cartea de faţă ar trebui să vă ajute să exprimaţi leadershipul de care dispuneţi în interior, dar dumneavoastră sunteţi cel care trebuie să găsiţi curajul de a-l folosi. Ţinând minte acest lucru, haideţi să mergem mai departe, călătorind prin cunoştinţele dobândite despre leadership în secolul 20.

În anii '80, Jim Kouzes şi Barry Posner, cercetători şi autori de lucrări pe tema leadershipului, şi-au concentrat cercetările asupra acţiunilor şi comportamentelor implicate în leadership. Ei au descoperit cinci acţiuni cheie, fiecare dintre acestea conţinând două comportamente. Acestea sunt:

1. *atacarea proceselor* — necesită un comportament de căutare a oportunităţilor, de experimentare şi de asumare a unor riscuri considerabile;
2. *inspirarea unei viziuni colective* — necesită un comportament de construire a unei viziuni de viitor şi de consolidare a sprijinului aderenţilor faţă de acea viziune;
3. *creşterea capacităţii celor din jur de a acţiona* — necesită un comportament de stimulare a colaborării şi de sprijinire a aderenţilor, pentru a-i ajuta să se dezvolte din punct de vedere personal;
4. *furnizarea exemplului* — necesită capacitatea de a arăta drumul prin exemplu personal şi de concentrarea asupra reuşitelor obţinute pas cu pas;
5. *încurajarea aderenţilor* — necesită un comportament de recunoaştere a contribuţiei celor care îl urmează pe lider şi de celebrare a succeselor lor.

Kouzes şi Posner au dezvoltat instrumente psihometrice pentru măsurarea acestor acţiuni şi, din nou, instructorii s-au bucurat, deoarece le puteau folosi la cursuri. Totuşi, leadershipul înseamnă mai mult decât acţiuni şi comportamente. Cursurile de instruire care s-au concentrat pe aceste instrumente nu au schimbat prea multe în privinţa comportamentului la locul de

muncă şi al abilităţilor de leadership. De aceea, vom include aici alte chestiuni centrale implicate în leadership, printre care se numără puterea personală, emoţiile, concepţiile, gândirea şi mediul unde este exprimat leadershipul. Mai întâi însă, ce am învăţat până acum? Dacă luăm toate lucrările scrise pe tema leadershipului din antichitate până în prezent şi le sintetizăm într-o singură propoziţie, putem afirma că esenţa leadershipului este următoarea:

> Exprimarea deplină şi autentică a unui individ care înaintează deliberat spre un scop ce implică o transformare pozitivă prin relaţiile de colaborare cu ceilalţi, rezultatul fiind acţiunea colectivă.

Banca de cunoştinţe

Conform dicţionarului, cuvântul *esenţă* înseamnă "cea mai importantă trăsătură a unui lucru, care îi determină identitatea". Cuvintele cheie din propoziţia de mai sus sunt *autentică, deliberat, transformare pozitivă, relaţii* şi *acţiune colectivă*. Împreună ele alcătuiesc trăsăturile importante care determină leadershipul. A fi autentic şi la potenţial maxim înseamnă a te **cunoaşte pe tine** şi a exprima acest fapt fără orgoliu şi fără a falsifica adevărul. Asta înseamnă **onestitate** şi deschidere. Când sunt deliberate şi implică transformarea pozitivă, acţiunile trebuie adesea acompaniate de **curajul** de a depăşi starea de inerţie sau dorinţa de putere. Leadershipul înseamnă şi **o relaţie** cu alţii, care duce la **un rezultat** şi, prin generarea acestui rezultat, **permite altora** să-şi exprime leadershipul personal.

În interiorul acestei fraze se regăseşte întreaga bogăţie a rezultatelor care pot fi obţinute prin cutezanţa omului şi se demonstrează de ce leadershipul este vital nu numai pentru organizaţiile noastre, ci şi pentru întreaga lume. Totodată, fraza arată limpede că a fi lider nu înseamnă a te comporta cu superioritate, a avea mania controlului, a fi zgomotos sau arogant. Exprimarea leadershipului nu se bazează pe poziţie sau putere, ci mai degrabă pe **încredere** şi **relaţii**.

Valiza cu reflecții

Puteți începe să vă alcătuiți prima valiză, contemplând răspunsurile la următoarele întrebări:

Cum este perceput leadershipul în organizația dvs.?
Cum este perceput leadershipul de către echipa dvs. sau de către colegi?
Oamenii așteaptă să li se spună ce să facă sau participă la deciderea viitorului lor?

Veți vedea cum convingerile noastre generează comportamente, iar acestea rămân neschimbate până la schimbarea convingerilor. Din cauza schimbării convingerilor și înțelegerii, ca să nu mai vorbim de practică, leadershipul nu se învață ușor. De aceea este mai simplu să ne umplem ziua de lucru cu sarcini sau să măsurăm performanțele angajaților decât să urmărim cum progresează în învățare.

Învățarea reprezintă un proces fundamental pentru dezvoltarea leadershipului și, în cadrul cercetărilor noastre, am descoperit că un element central este modul în care oamenii se adaptează și-și folosesc abilitățile de leadership într-un mediu de lucru dinamic și solicitant. Cei care au învățat mereu nu numai că s-au descurcat mai bine, dar au obținut rezultate excelente și au fost priviți de ceilalți ca lideri. Unele persoane au învățat conceptele în cadrul cursurilor sau al studiilor postuniversitare și le-au memorat, dar nu le-au transpus în comportamentele și acțiunile lor de zi cu zi. Învățarea implică mai mult decât dobândirea de cunoștințe și repetarea lor. Învățarea este un proces care trebuie internalizat, interpretat și încorporat în concepțiile personale de ansamblu, pentru a ni le pune neîntrerupt sub semnul întrebării și pentru a ni le dezvolta.

Nu se va schimba nimic dacă vom continua să facem ceea ce am făcut și înainte. Dezvoltarea leadershipului începe de la noi înșine.

Valiza cu reflecții

Ce înseamnă leadershipul pentru dumneavoastră?

Călătoria pe care o veți face

Vestea bună e că puteți deveni liderul pe care vi-l imaginați. Singurul obstacol care se interpune sunteți dumneavoastră înșivă și modul în care gândiți despre dumneavoastră, despre lumea înconjurătoare și despre leadershipul ce se manifestă în ea. E nevoie de mai mult decât un curs de instruire ca să deveniți liderul pe care vi-l imaginați. E nevoie de explorarea celor mai intime concepții, valori, temeri, misiuni personale și emoții, totul sub forma unui proces de învățare continuu. În loc de a vă forma o listă de însușiri personale, această carte se va concentra asupra cunoașterii și dezvoltării *dumneavoastră*, asupra persoanei care puteți deveni și a modului în care vă puteți exprima în muncă și în viață.

Calitatea de lider este importantă din pricina imenselor provocări cărora trebuie să le facem față astăzi. Haideți să ne întoarcem la paradoxul menționat în debutul *Manualului*. Trăim într-o lume vrând să înțelegem leadershipul, dar în același timp nu avem nici cea mai mică încredere în liderii noștri. Ce s-a întâmplat de s-a ajuns într-o asemenea situație?

Valiza cu exerciții

Ce credeți despre leadershipul din organizația dvs.?
Ce credeți despre liderii din lumea afacerilor?
Ce credeți despre leadershipul din rândurile funcționarilor publici și al departamentelor guvernamentale, pline de "experți" și consilieri?
Ce credeți despre liderii politici din întreaga lume?

Cum vă simțiți din acest punct de vedere?
Arătați ce credeți că fac aceștia greșit.
Ce credeți că fac ei bine?

Începeți acum să identificați ceea ce credeți despre leadership, așa cum îl vedeți manifestat zi de zi. Ce are asta de-a face cu munca dumneavoastră? Mintea dumneavoastră culege toate exemplele care vă înconjoară și acest fapt influențează modul în care priviți leadershipul în lumea de astăzi. Vă va surprinde cât de mult copiem și emulăm la locul de muncă ceea ce vedem în altă parte.

Valiza cu reflecții

Meditați câteva clipe la relația dumneavoastră cu paradoxul menționat.
Cum v-ar plăcea să vă folosiți calitatea de lider?
Ce anume vă trebuie ca să transpuneți asta în faptă?
Dacă nu o faceți, de ce?

Leadershipul nu se referă la atingerea mai multor ținte sau la îmbunătățirea bilanțurilor, indiferent cât de importante ar fi acestea. Leadershipul începe de la curajul de a vă realiza potențialul. Dacă reușiți așa ceva, atingerea unor ținte multiple sau îmbunătățirea performanțelor financiare vor veni de la sine. Dacă vă exprimați abilitățile de leadership, ceilalți vor observa. Îi va încuraja să-și folosească la rândul lor propriul potențial de leadership. Ca atare, socotiți această provocare ca și cum ați arunca o piatră într-un lac. Undele generate traversează suprafața lacului până ce toată apa se mișcă. Fiți dumneavoastră piatra și stârniți mișcarea. Ce anume din interiorul dumneavoastră vă oprește să treceți la acțiune? Scrieți totul pe o hârtie, pentru că vom reveni asupra subiectului.

Călătoria noastră pe tărâmul leadershipului ne duce la următorul nostru mentor, Nelson Mandela. Este una dintre puținele personalități ale lumii contemporane care e considerată un lider înțelept. Însă el este primul care recunoaște că nu a fost

întotdeauna așa. Mandela vorbește despre propria călătorie de leadership în biografia sa, *The Long Walk to Freedom (Lungul drum către libertate)*.

Mandela povestește modul în care, în copilărie, se considera liber, până ce a devenit un tânăr adult. La început, spune el, voia libertate pentru sine, ca să poată face ce are chef, așa cum vor cei mai mulți tineri, dar treptat și-a dat seama că negrilor le lipsea libertatea de a deveni ceea ce vor, așa că a vrut libertate pentru întregul său popor. S-a transformat din avocat într-un proscris care se bate pentru ceea ce socotește el că e drept.

În închisoare, Mandela și-a petrecut timpul vorbind cu alți prizonieri și cu o parte dintre gardieni. Și-a dat atunci seama că opresorii lui trebuie și ei să se elibereze — de prejudecăți. Pentru Mandela, drumul spre libertate și leadership însemna o călătorie a cunoașterii de sine și a învățării modului prin care să folosească la maxim ceea ce a aflat, pentru a lucra cu alții la îndeplinirea țelurilor comune.

Acest exemplu este definitoriu pentru procesul de învățare ce i-a permis lui Mandela să devină persoana care este astăzi. Ciclul de învățare pe care îl vom folosi aici este modelat după Kurt Lewin, teoretician al învățării din experiență, și are patru stadii (Diagrama 2):

1. experiența;
2. observația și reflecția;
3. formarea de concepte abstracte și generalizări;
4. testarea implicațiilor conceptului în situații noi.

Ca tânăr adult, Mandela a avut *experiența* apartheidului și a observat că situația era identică pentru întreg poporul său. După o *reflecție*, a decis să opună rezistență; *generalizând* ideea că toți albii sunt dușmanii poporului său, el a fost la început un rebel înverșunat. A avut loc *testarea* acestui concept, iar Mandela a fost arestat de albi. În închisoare fiind, a constatat însă că, de fapt, mulți albi îl sprijineau și, în urma unui alt proces de reflecție, și-a format noi concepte și noi generalizări etc. Așadar, avem aici un exemplu de învățare și de cât de importantă e aceasta pentru

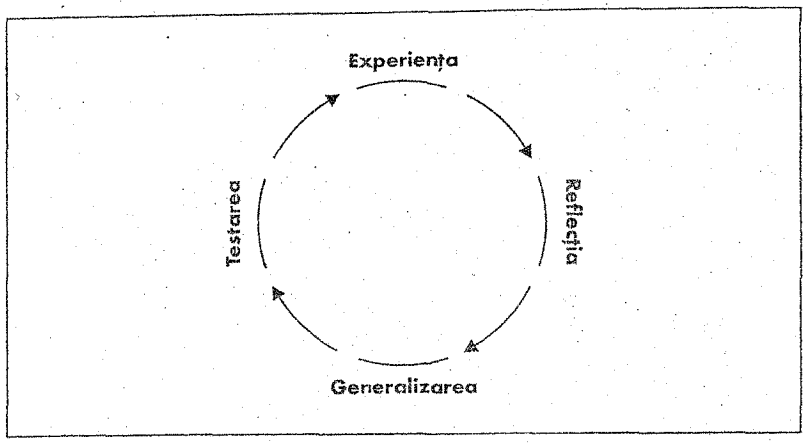


Diagrama 2 Ciclul de învățare — dezvoltat de Lewin și ulterior de Kolb

dezvoltarea leadershipului. Încercați un astfel de ciclu, folosind propria dumneavoastră viață drept sursă de inspirație.

Credeți că dispuneți de potențial de leadership? Credeți că sunteți lider în vreun domeniu? Vreți să vă dezvoltați potențialul de leadership? Credeți că leadershipul reprezintă un atribut pozitiv? Dacă răspunsurile dumneavoastră sunt afirmative, atunci putem merge mai departe cu această primă secțiune. Dacă nu sunteți siguri, atunci întrebați-vă "de ce" și reflectați asupra răspunsurilor pe care le dați.

Ați pornit în această călătorie cu tot felul de bagaje, iar în cursul experienței s-ar putea dovedi foarte bună ideea de a vă descotorosi de unele dintre cele mai vechi și de a le înlocui cu unele noi. Aici vă ajută valizele. Veți avea, de asemenea, nevoie de un pașaport ca mijloc de a vă identifica. Cum arată poza de pe acest pașaport? Chiar așa arătați dumneavoastră în realitate? Ar putea fi mai reușită? Ce experiențe și locuri vizitate aveți înscrise în pașaport? (Unde ați fost? Ce ați făcut acolo? Ce ați învățat?) Cum au contribuit toate acestea la potențialul dumneavoastră de leadership?

Valiza cu reflecții

Înainte de a continua, trebuie să cunoașteți destinația — sau cel puțin să aveți idee despre ea. Pentru asta există o întrebare extrem de importantă, pe care trebuie să vi-o punem. *Ce fel de lider vreți să fiți?* Acordați-vă cinci minute pentru a răspunde chiar acum, deoarece aveți nevoie să cunoașteți destinația acestei călătorii. Păstrați această informație în apropiere, în timp ce citiți mai departe, deoarece vom face din când în când referire la ea.

Este leadershipul o chestiune de genetică?

Una dintre întrebările majore puse adesea atunci când oamenii învață despre leadership este dacă genele au vreo influență asupra potențialului de leadership al individului? Fără îndoială, genele sunt elemente de diferențiere importante și au legătură cu mult mai multe decât simplele atribute fizice ale persoanei. Dar în acest joc intră și alți factori, cum ar fi mediul, valorile transmise de părinți și influența colegilor. Totuși, adevărul este că suntem cu toții liberi să alegem cine și ce vrem să fim, dar educația pe care o primim și mediile de lucru în care ne desfășurăm activitatea mai degrabă frânează un astfel de proces. Când spun că vor leadership, unele organizații se referă de fapt la supunere — vor ca angajații să fie imediat compatibili cu locul lor de muncă și să nu aibă prea multe idei sau inițiative, așa că le aplică tot felul de teste psihometrice. Rezultatul este că atunci când ne alăturăm unei organizații, învățăm, de fapt, să "fim compatibili".

Mai există și opinia conform căreia leadershipul le este rezervat doar celor aflați în poziții de putere, iar ceilalți din organizație se simt mai mult sau mai puțin lipsiți de putere. Privind lucrurile din această perspectivă, apare tendința de a sta pe loc, de a fugi de răspunderi și de a aștepta ca persoana din vârf să "rezolve" totul, adesea aducând ca justificare faptul că persoanele din vârful ierarhiei câștigă cu mult mai mult decât restul angajaților din organizație.

Banca de cunoştinţe

Lumea ca ierarhie constituie o viziune moştenită de occidentali de la greci şi în special de la Aristotel. Societatea greacă era compusă din elita originară din Atena, muncitori, care erau greci din alte localităţi, sclavi, care proveneau din alte părţi ale imperiului, şi femei, considerate sub rangul bărbaţilor. Lideri erau consideraţi doar cei din elită şi doar ei puteau participa la "democraţie". Aristotel a promovat toată viaţa lui conceptul de ierarhie şi, din vremea lui, avem cu toţii tendinţa să privim lumea aşa. Este însă *o* realitate, nu în mod necesar *realitatea*. Ne construim structuri ierarhice şi echivalăm leadershipul cu poziţia şi cu puterea. Dar o astfel de percepţie ne limitează.

Valiza cu exerciţii

Încercaţi să staţi la o discuţie cu câţiva colegi şi întrebaţi-i ce cred despre cuvântul "lider". Ţineţi minte părerile lor. Ce vă spune asta? Putem distinge vreodată liderii de cei care deţin puterea?

Ierarhiile sunt construite pe bază de putere: cei de la vârf au mai multă putere decât cei aflaţi sub ei. Cei de jos se simt adesea lipsiţi de putere. Asta nu înseamnă că cei aflaţi pe poziţii superioare se exprimă ca lideri. De fapt, dacă i-am privi pe mulţi dintre ei, am constata o lipsă a practicii leadershipului. Ca atare, adevărata chestiune în discuţie este *aşteptarea* noastră ca anumiţi indivizi să se exprime ca lideri, deoarece noi suntem cei care îi plasăm în poziţia de a proceda de o asemenea manieră. Problema este că atunci când aceşti oameni nu-şi cunosc potenţialul de leadership sau nu ştiu cum să şi-l folosească, rezultatul este o organizaţie ineficientă, deoarece ei se concentrează asupra dobândirii puterii şi a unui statut personal ridicat. Şi o fac mai degrabă din motive egoiste, nu din dorinţa de a exercita un leadership plin de sens şi transformaţional. De ce se întâmplă aşa ceva?

Dacă anumiţi indivizi privesc lumea ca pe un loc unde supravieţuirea se bazează pe caracteristici precum "cel mai potrivit", "cel mai puternic", "cel mai bogat" etc., atunci motivaţia

lor constă în a deveni mai puternici şi mai bogaţi decât alţii. O astfel de situaţie se întâlneşte mai ales în rândul bărbaţilor, pentru care munca a înlocuit rolul social de vânător. Ei îşi dovedesc "succesul la vânătoare" prin maşinile pe care le conduc, prin dimensiunile caselor în care locuiesc şi prin imaginile pe care şi le făuresc, inclusiv prin posesia unor titluri precum MBA, care să demonstreze că se pricep la "vânătoare". Sunt oamenii respectivi, în virtutea acestor atribute, nişte lideri? Nu!

Acest fapt ne duce înapoi la întrebarea care a generat dezbateri îndelungate — este leadershipul programat genetic doar la câţiva indivizi? Avem aici iarăşi de-a face cu influenţa grecilor, care au scris poveşti despre eroi pentru a-i inspira pe unii, dar nu pe toată lumea. Plato, care i-a fost student lui Aristotel, spunea că există oameni care pot conduce şi oameni care nu pot. Noţiunea că doar câţiva oameni remarcabili pot conduce a fost reintrodusă în Marea Britanie de sistemul social al claselor şi rămâne valabilă şi astăzi, prin teoria "marelui om".

Cu toate că această teorie îşi trăieşte ultimele clipe, oamenii continuă să se aştepte să apară anumite personalităţi capabile să rezolve problemele lumii, fie că e vorba de politică, fie că e vorba de afaceri. O astfel de aşteptare alimentează credinţa că majoritatea oamenilor nu ar dispune de genele, de talentul sau de abilitatea de a-şi exprima leadershipul, rezultatul fiind că cei mai mulţi dintre noi nu ne asumăm nici o responsabilitate pentru lumea în care trăim, deoarece nu credem că putem face vreo schimbare şi ne-am învăţat să ne ţinem capetele plecate şi să ne concentrăm doar asupra celor apropiaţi nouă. Este o astfel de credinţă adevărată, sau putem cu toţii face o schimbare prin exprimarea abilităţilor noastre de leadership personal?

Banca de cunoştinţe

La data de 13 martie 1996, Thomas Hamilton a intrat într-o şcoală din Scoţia şi a tras cu arma la întâmplare în copii şi într-un profesor, ucigându-i pe cei mai mulţi înainte de a se sinucide. Micuţii au căzut la podea fără suflare în mijlocul unor bălţi de sânge, în vreme ce restul copiilor fugeau ţipând ca să

se salveze. Părinții din Marea Britanie au fost șocați de faptul că s-a putut petrece un asemenea incident. Deși cu doar câteva luni înainte, un alt bărbat o luase razna apucându-se să împuște oameni, în Hungerford, Anglia. Imaginea copiilor mici zăcând împușcați în propria lor școală le-a făcut pe trei scoțience, mame și ele, să pornească o campanie, numită Snowdrop, în care urmăreau descotorosirea Marii Britanii de armele de foc, pentru ca astfel de tragedii să nu se mai petreacă niciodată. La câțiva ani de la declanșarea campaniei, am dat de urma uneia dintre femei, care ne-a explicat cum s-a întâmplat ca un grup de oameni obișnuiți să lupte pentru schimbarea legii prin intermediul unor proteste organizate.

"În primul rând, trebuie să recunosc că probabil nu am fi obținut un sprijin național fără ajutorul mass-media, mai ales al ziarului *Daily Record* din Scoția, care a menținut aprinsă flacăra interesului pentru această poveste după ce alte publicații au încetat să mai scrie ceva pe tema respectivă. Așadar, mass-media este extrem de importantă în astfel de campanii. Celălalt sprijin important l-am primit de la soții noștri, care au preluat sarcina de a spăla rufe, de a le călca, de a face cumpărături și tot felul de alte chestii, în vreme ce noi ne-am concentrat pe ceea ce a devenit pentru noi o imensă responsabilitate. În fiecare zi aveam de răspuns la scrisori, la apeluri telefonice, iar sâmbetele ni le petreceam strângând semnături pentru petiția pe care am decis să o ducem la Camera Comunelor.

Am început cu petiția, folosind o hârtie prinsă de o tablă. Au venit oameni din toată zona Stirling și de dincolo de aceasta ca să semneze. Au trecut aproape 11 săptămâni până ce am decis să ducem la Parlament petiția, pe care strânsesem vreo trei sferturi de milion de semnături. Nu ni s-a permis să-l vedem pe prim-ministrul John Major. Singurii care au primit acest drept au fost părinții copiilor morți. Noi am fost abandonați în interiorul Parlamentului, cu câte o ceașcă de ceai în față.

Nu cunoșteam "regulile jocului", așa că am făcut din instinct ceea ce am făcut și cred că asta a îngrijorat o parte din politicieni. Știam pentru ce ne batem — ca să ne descotorosim de legea care permitea deținerea privată de arme — și știam că avem dreptate. Cred că este nevoie ca tot mai mulți oameni să-și scoată capul din nisip și să devină interesați de lumea din jurul lor.

Nici un parlamentar Tory (conservator — n.t.) din Scoția nu a semnat petiția, dar au semnat-o Alex Salmon (SNP — Partidul Național Scoțian), Jim Wallace (liberal-democrat) și Martin O'Neil (laburist). Totodată, am primit sprijinul cuiva care cunoștea toate aspectele tehnice ale armelor și care ne-a ajutat enorm în înțelegerea acestui aspect în ceea ce întreprindeam și spuneam.

Legea s-a schimbat după venirea la putere a laburiștilor în 1997. A existat un vot liber în Parlament și a fost adoptată moțiunea că nici o persoană fizică nu poate deține sau poseda la liber o armă de foc, deși oamenilor li s-a permis să mai dețină puști și carabine cu condiția obținerii unei licențe."

Am întrebat-o despre copiii care sunt uciși de arme de foc în alte țări occidentale, precum Statele Unite. Atunci ea a adăugat:

"Statele Unite trebuie să-și dea seama că inamicul vine din interior. Autoritățile americane au declarat în cursul crizei din Kosovo că vor face totul ca să împiedice omorârea soldaților americani, dar realitatea e că în Statele Unite sunt uciși mai mulți copii acum decât au fost omorâți soldați în Vietnam." (una din fondatoarele Campaniei Snowdrop).

Ce putem învăța din această poveste?

1. Oamenilor le pasă de anumite lucruri și trec la acțiune dacă aceste lucruri devin importante pentru ei.
2. Provocarea schimbării cere sprijinul celor din jur și concentrarea activității.
3. Exprimarea abilităților de leadership pentru a transforma ceva uneori necesită asumarea responsabilității, curaj și voința de a trece la acțiune.

- Cum putem aplica ceea ce am învățat la condițiile curente de lucru?
- Când sunteți în fruntea schimbării, identificați ce îi interesează pe oameni ca parte a rezultatului pe care vreți să îl dobândiți?
- Obțineți sprijinul oamenilor pentru schimbare?
- Vă concentrați activitatea pe rezultatul final și identificați modalități de a ajunge la el?
- Vă asumați responsabilitatea pentru acest rezultat?
- Vă folosiți curajul pentru a cere mai mult de la oameni?
- Acționați deliberat ca să obțineți succesul?

Urmăriți mereu aceste întrebări la locul de muncă atunci când vreți să provocați o schimbare importantă, așa cum au procedat cele trei femei din Scoția.

În ziua de astăzi, cu o forță de muncă tot mai educată, leadershipul reprezintă pentru mulți o oportunitate de a schimba lucrurile. Putem observa apropierea schimbării din numărul tot mai mare de oameni care protestează la scară globală. Limitările noastre sunt mai degrabă auto-impuse decât provocate de moștenirea genetică. Continuăm să construim organizații cu o structură ierarhică și bazate pe puterea dată câtorva. În interiorul acestor organizații nu-i așa că vă și auziți, pe dumneavoastră sau pe alții, mormăind: "Lucrez într-o ierarhie, ce pot să fac?" sau "Nu pot influența nimic"?

Dovezile din ultimii ani arată că persoana din vârful ierarhiei nu va rezolva nimic, așa că ne grăbim să o criticăm sau să o înlocuim cu alta, care poate este și ea atrasă de putere, statut și poziție, iar lucrurile merg tot așa mai departe. Poate că stima de sine este mai importantă decât moștenirea genetică. Stima de sine și modul cum ne percepem noi înșine se bazează pe așteptările noastre și ale altora legate de cine suntem. *Stima de sine influențează leadershipul*. În cadrul Institutului de Leadership am descoperit că tinerii cu un nivel coborât al stimei de sine aveau un părinte sau alți membri de familie aflați în aceeași situație. Un nivel coborât al stimei de sine înseamnă lipsa unei opinii pozitive despre sine și despre capacitățile proprii. Este greu de spus dacă așa ceva poate fi pus pe seama genelor sau a unui comportament dobândit. Știm doar că vă puteți schimba percepția despre sine, deoarece leadershipul cere o imagine de sine sănătoasă.

Opinia noastră este aceea că leadershipul poate fi influențat de gene, dar este și mai influențat de mulți alți factori, iar *potențialul* nostru de leadership *nu este* legat de gene. Așa cum spunea Follett, "Leadershipul poate proveni de oriunde" (1995).

Cine poate fi lider?

Adevărul este că orice ființă umană are potențial de leadership. Pentru unii acest potențial este mic, dar pentru alții este uriaș. Între cele două extreme se găsesc cei mai mulți dintre noi, dar în mod clar nu e nevoie să fii manager ca să fii lider.

În interiorul fiecăruia dintre noi există potențial de leadership, care poate să nu fie conștientizat sau fructificat. Ce vă spune asta despre cei alături de care lucrați? Observați acest potențial în munca lor de zi cu zi? Dacă nu, de ce? Au dispus ei de acest potențial înainte de a fi recrutați?

Este nevoie ca așteptările noastre privind leadershipul să se deplaseze de la cei puțini la cei mulți, în care fiecare are potențial în acest sens. Problema e că în marea lor majoritate, oamenii nu știu că dispun de acest potențial și nu au avut niciodată ocazia de a-l dezvolta în beneficiul organizației lor, al comunității în care trăiesc sau al lumii în sens larg.

Oricine are potențial de leadership

- Care sunt implicațiile acestui adevăr?
- Ce impact are asupra dumneavoastră și a locului dumneavoastră de muncă?

Dispuneți de un potențial unic de leadership pe care îl puteți folosi ca să dobândiți tot felul de rezultate. Dacă lucrați cu alții, trebuie să conștientizați faptul că și ei dispun de aceeași calitate. Poate îl vedeți pe John, de la biroul alăturat, care face ce i se cere, dar nimic altceva. Mai e și Michelle, o fată inteligentă, dar care nu spune niciodată nimic la ședințele lunare. Fiecare dintre aceste persoane are potențial de leadership, dar fie că niciuna nu crede așa ceva, fie fuge de responsabilitatea asociată leadershipului, deoarece îi e teamă. Cel mai adesea oamenii simt în sufletul lor că dispun de potențial de leadership, dar habar n-au cum să și-l dezvolte. Cum vă afectează așa ceva pe dumneavoastră și performanțele dumneavoastră? Haideți să vă plasăm într-un scenariu.

Valiza cu exerciții

Sunteți șef de echipă și răspundeți de atingerea anumitor ținte de plan, prin obținerea unor rezultate anume. Vă priviți echipa

şi repartizaţi nişte sarcini importante şi dificile către doi membri ai echipei, pe care îi ştiţi, din experienţă, că sunt capabili şi că nu vă vor dezamăgi. Problema este că cei doi vor sfârşi prin a avea atât de mult de lucru, încât s-ar putea până la urmă să se teamă că nu mai fac faţă şi să deteste să mai vină la lucru.

Ce fac ceilalţi membri ai echipei? Vor trudi în continuare fără să înveţe nimic nou şi fără să se dezvolte pe plan personal. Ce ar trebui să faceţi?

Răspunsul este că ar trebui să le daţi şi celorlalţi din echipă sarcini provocatoare, dar mai întâi îndepliniţi o parte din aceste sarcini alături de ei sau sprijiniţi-i de-a lungul procesului. Aici va trebui să echilibraţi modul în care îi ajutaţi şi-i încurajaţi, pentru a nu-i atrage într-o relaţie de dependenţă. Acum gândiţi-vă cum dezvoltaţi potenţialul de leadership în echipa dumneavoastră. Nu folosiţi scuza lipsei de timp — dacă vă dezvoltaţi echipa, veţi dispune de mai mult timp pentru propriile atribuţii.

A fi lider nu înseamnă a controla permanent lucrurile. Dacă oamenii sunt folosiţi doar ca să fie controlaţi, ei învaţă să fugă de asumarea riscurilor şi încep să se considere neajutoraţi. Puteţi schimba o asemenea situaţie? Puteţi, dacă urmaţi paşii care urmează:

Valiza cu exerciţii

Când vine cineva la dumneavoastră şi vă cere ajutor, întrebaţi-l în primul rând ce crede că ar trebui făcut. Nu preluaţi controlul, ci încurajaţi-l să rezolve singur problema. Nu greşiţi deloc dacă-i spuneţi: "Du-te înapoi şi încearcă să faci chestia asta singur şi, dacă tot nu poţi s-o rezolvi până la sfârşitul zilei, vino iarăşi la mine mâine dimineaţă".

Este uluitor cât de des oamenii reuşesc până la urmă să-şi rezolve singuri problemele şi ajung să se simtă minunat, pentru că realizează ceva de care la început nu se credeau în stare. De aici se ajunge la încredere şi la conştientizarea faptului că dispun de un potenţial mai mare decât credeau, incluzându-l aici pe cei de leadership.

Între timp, dacă totuşi colegul în cauză revine învins a doua zi de dimineaţă, iar dumneavoastră credeţi că ar fi capabil totuşi să-şi rezolve singur problema, deşi se crede neajutorat, puneţi-i câteva întrebări care ar

putea lămuri unde anume este blocajul. Procedând astfel, învăţaţi *amândoi*. Dumneavoastră aflaţi ce sprijin şi ce ajutor îi trebuie, iar el învaţă ce poate face în realitate. Apoi puteţi să-l trimiteţi iarăşi înapoi, spunându-i clar că îl credeţi capabil să-şi rezolve singur problema. Dacă nici aşa nu reuşeşte, atunci găsiţi soluţia împreună cu interlocutorul, dar nu preluaţi controlul. Faceţi-i sugestii, dar lăsaţi-l să decidă cum ajunge la rezultat. Fiecare trebuie să-şi descopere propriul potenţial de leadership.

Înseamnă asta sfârşitul calităţii de aderent?

A afirma că oricine îşi poate exprima potenţialul de leadership nu înseamnă că nu vor mai exista aderenţi — cei care îi urmează pe lideri. Realitatea arată că fiecare dintre noi este un lider şi un aderent în momente diferite de timp — problema este de a recunoaşte când anume suntem una sau alta. În plus, leadershipul arată diferit la momente diferite de timp şi cu oameni diferiţi. Totuşi, unii manageri se privesc tot timpul pe ei înşişi ca lideri şi pe ceilalţi ca aderenţi, deoarece vor să menţină intacte ierarhia şi controlul. Ei privesc orice alternativă posibilă ca pe o anarhie şi o ameninţare. Nu lăsaţi acest fapt să vă abată de la dezvoltarea potenţialului dumneavoastră autentic de leadership sau de la dezvoltarea potenţialului altora.

Gândiţi-vă la doi oameni pe care îi cunoaşteţi şi care îşi exprimă potenţialul de leadership. Cum reuşeşte fiecare să o facă? Cum aplică ei leadershipul? Este vreunul mai bun decât celălalt sau cei doi au doar stiluri diferite?

Fiecare dintre noi trebuie să descopere *cine e*, ca lider. Doi oameni nu exprimă la fel capacităţile proprii de leadership, aşa că a încerca să potrivim pe toată lumea la un model sau cadru de lucru înseamnă a mutila conceptul. Problema este că multe organizaţii vor ca oamenii lor să se potrivească unui tipar, unei "cutii", şi să fie similari. Numim aşa ceva "leadership de cutie". În loc de asta ar trebui să apreciem diferenţele. A sosit vremea să ne uităm din nou în valiză.

Valiza cu reflecții

Dacă toată lumea dintr-o organizație ar simți nu numai că dispune de potențial de leadership, dar ar ști și ce *este* acesta, și *cum* să-l folosească de o manieră utilă, cum s-ar simți cu toții? În plus, să presupunem că oamenii — indiferent de rolul lor — și-ar putea exprima potențialul de leadership în sensul obținerii unei schimbări pozitive, care ar genera mai multe rezultate finale bune. Ar începe lucrurile să arate altfel?

Leadershipul este un concept complex, dar dacă ne gândim la el după cum urmează mai jos, călătoria ne va duce către orizonturi noi și va fi și distractivă.

Mesajul 1.	**Leadershipul nu se bazează pe poziție, ci pe potențialul fiecărei ființe umane**
Acțiuni	Acceptați faptul că oricine are un asemenea potențial. Nu permiteți unei ierarhii să vă facă să vă simțiți neputincios sau să vă împiedice să vă exprimați potențialul personal de leadership.
Mesajul 2.	**Dezvoltarea calităților pentru leadership este o călătorie de învățare continuă.**
Acțiuni	Priviți-vă călătoria de până acum și revedeți ceea ce ați învățat. Priviți fiecare zi ca pe o oportunitate de a învăța mai multe despre leadership. Faceți-vă un obicei din a vă păstra mintea deschisă și din a-i descoperi pe mentorii care vă pot ajuta.
Mesajul 3.	**Suntem cu toții lideri și aderenți în momente diferite.**
Acțiuni	Dezvoltați potențialul de leadership din jurul dumneavoastră. Nu fiți permanent un lider, ci încurajați-i pe alții să preia acest rol la ședințe, prezentări etc. Lămuriți-i pe cei din jur că rolul aderenților este important și dinamic.
Mesajul 4.	**Nu există doi oameni care să exercite același tip de leadership.**
Acțiuni	Acceptați diversitatea leadershipului și bucurați-vă de ea. Promovați oamenii diferiți de dumneavoastră.

2 Leadership și învățare

Ghidul capitolului:

- relația dintre leadership și învățare este fundamentală;
- ce este învățarea și de ce avem nevoie să regândim procesul de învățare în secolul 21;
- cum putem deveni lideri care învață de-a lungul întregii vieți.

Cuprins:

Introducere

Relația dintre leadership și învățare

Dialogul

Înțelegerea învățării

Învățarea și liderii secolului 21

Exerciții pentru un lider care învață de-a lungul întregii vieți

Introducere

Ce impact are învăţarea asupra leadershipului?

Banca de cunoştinţe

Frazele de mai jos sunt luate din autobiografia unui om care a învăţat cum să exercite leadership prin orele îndelungate de studiu, parcurse în tinereţe.

"... capitalismul se află permanent în pericolul de a inspira oamenii să se preocupe mai mult de câştigarea existenţei decât de clădirea unei vieţi. Suntem tentaţi să judecăm succesul mai degrabă după mărimea salariilor sau automobilelor noastre decât după calitatea contribuţiei noastre şi după relaţia cu restul omenirii... După ce l-am citit pe Marx, sunt convins că adevărul nu se află nici în marxism, nici în capitalismul tradiţional. Fiecare dintre ele sunt doar un adevăr parţial. Din punct de vedere istoric, capitalismul nu a reuşit să ia în considerare adevărul întreprinderii colective, iar marxismul nu a reuşit să vadă adevărul întreprinderii individuale... După studierea filozofiei lui Hegel, analiza făcută de el proceselor dialectice m-a ajutat să-mi dau seama că dezvoltarea îşi are originile numai în luptă... Credeam că singura cale prin care ne puteam rezolva problemele noastre legate de segregare era o revoltă armată. Simţeam că etica creştină a iubirii este restrânsă la relaţiile individuale. Nu-mi puteam da seama cum ar funcţiona ea în cazul conflictelor sociale... Apoi, într-o după-amiază de duminică, m-am dus la Philadelphia ca să aud o predică a doctorului Mordecai Johnson, preşedintele Universităţii Howard..., care a vorbit despre viaţa şi învăţăturile lui Mahatma Gandhi. Mesajul lui era atât de profund şi de stimulator, încât am plecat de la întrunire şi mi-am cumpărat imediat mai multe cărţi despre viaţa şi opera lui Gandhi

... Pe măsură ce citeam, deveneam tot mai fascinat de campaniile lui de rezistenţă non-violentă. Am fost mişcat mai ales de Marşul Sării până la mare (unul din celebrele momente ale protestului paşnic al liderului indian împotriva dominaţiei coloniale britanice — n.t.) şi de numeroasele

lui posturi... Pe măsură ce mă adânceam în filozofia lui Gandhi, scepticismul meu față de forța iubirii se diminua treptat, așa că am ajuns să-mi dau pentru prima dată seama de potențialul ei în zona reformei sociale... Iubirea reprezenta pentru Gandhi un instrument puternic de transformare socială și colectivă. Era... metoda de reformă socială pe care o căutam și eu. Satisfacția intelectuală și morală pe care nu am reușit să o obțin din scrierile teoriei utilitariste a lui Bentham și Mill, din metodele revoluționare ale lui Marx și Lenin, din teoria contractelor sociale a lui Hobbes, din optimismul "reîntoarcerii la natură" al lui Rousseau, din filozofia supraomului a lui Nietzche, am descoperit-o în filozofia de rezistență non-violentă a lui Gandhi ... Studiindu-l pe Gandhi m-am convins că adevăratul pacifism nu este lipsa de rezistență față de rău, ci rezistența non-violentă în fața lui. Între cele două situații există un întreg univers al diferențelor". Dr. Martin Luther King (1999), activist american pentru drepturile civile

Relația dintre leadership și învățare

Potențialul nostru de leadership se poate dezvolta și poate fi exprimat prin învățare. Procesul cuprinde cunoașterea de sine, cunoașterea celor din jur și a lumii în care trăim. Cei care au scris despre învățare au tras concluzia că este specifică oamenilor. Totuși să nu fim aroganți: toate formele de viață învață să se adapteze și să supraviețuiască. Dar noi, ca ființe umane, prin învățare ne putem re-crea și ne putem fructifica la maximum potențialul personal.

Peter Senge de la MIT (Massachussetts Institute of Technology) afirmă că învățarea ne conferă capacitatea de a crea. În 1990, el scria despre *organizațiile care învață*, care se deosebesc de celelalte prin capacitatea lor de a-și genera propriul viitor. Așadar, cum vă poate ajuta învățarea în lupta dumneavoastră de a deveni un lider bun?

Oriunde ați lucra în cadrul unei organizații, leadershipul include două lucruri:

- să știți ce vreți să obțineți — obiectivele personale;
- să cunoașteți realitatea așa cum e.

Unul dintre cele mai des întâlnite defecte ale celor aflați în fruntea organizațiilor este incapacitatea lor de a evalua corect realitatea prezentă. Dintr-un motiv sau altul, ei tind să creadă că lucrurile stau mai bine ca în realitate.

Mentorul nostru pentru această etapă a călătoriei

În această etapă a călătoriei noastre, mentorul care ne va călăuzi este Gandhi. La sosirea lui în India, după ce a studiat dreptul la Londra și a lucrat o scurtă perioadă de timp în Africa de Sud, Gandhi s-a apucat să călătorească extensiv prin patria lui, observând realitatea de zi cu zi a vieții milioanelor de oameni de acolo. Alți activiști politici indieni locuiau în orașe, trăiau confortabil și, la fel ca și britanicii, decideau ce era mai bine pentru oameni, fără să le cunoască realitatea vieții. Acesta este unul dintre motivele pentru care Gandhi a fost un lider transformațional atât de bun — și-a ascultat compatrioții și le-a simțit durerile și dragostea. Prin înțelegerea realității, se pot decide măsurile ce trebuie luate pentru a realiza transformarea dorită.

Așadar, care sunt realitățile din organizația dumneavoastră? Acestea sunt lucrurile pe care trebuie să le învățați înainte să treceți la acțiune recurgând la leadership. Singura modalitate prin care puteți face acest lucru este să vă luați răgazul de a discuta cu oamenii și de a-i asculta. O cale și mai bună este acel proces numit "dialog", care merge dincolo de simpla conversație.

Dialogul

Dialogul ne explorează valorile — ceea ce este important pentru noi; emoțiile — ce simțim în legătură cu diverse lucruri; procesele de gândire — cum anume gândim; memoria și cultura noastră. Prin această explorare ia în discuție premisele și identitatea noastră. Dialogul reprezintă o modalitate de înțelegere a realității noastre, a ceea ce ne face umani și a felului în care poate fi descătușat leadershipul în organizațiile noastre.

Prin dialog putem începe să ne descoperim realitatea şi să construim o comunitate care învaţă în cadrul oricărui grup de oameni. Dialogul trece dincolo de şedinţele obişnuite şi devine un proces de învăţare şi de transformare a conştiinţei noastre. Prin intermediul acestui proces profund de învăţare, ne descoperim propria unicitate, ca lideri, şi realitatea din organizaţia noastră. Abia atunci putem trece la fixarea de obiective şi la extinderea viziunii pentru viitor.

Valiza cu exerciţii

Iată şapte paşi prin care se poate stimula un dialog simplu, cu scopul îmbunătăţirii eficacităţii şedinţelor:

1. Aflat în cadrul unui grup, explicaţi faptul că fiecare membru al grupului vine cu propriile sale opinii şi perspective neexprimate, diferite de ale celorlalţi. Încurajaţi grupul să recunoască acest fapt (de exemplu, încurajaţi-i pe cei de la Marketing să îşi exprime punctul de vedere, la fel pe cei de la Finanţe etc.).
2. Încurajaţi membrii grupului să nu ascundă aceste diferenţe, ci să le exploreze împreună.
3. Identificaţi concepţiile, presupunerile şi intenţiile comune.
4. Îndemnaţi-i pe oameni să nu-şi mai protejeze propriile puncte de vedere şi să se concentreze în schimb asupra tiparelor sub care văd şi înţeleg realitatea.
5. Apoi stabiliţi care dintre aceste tipare ale premiselor şi presupunerilor lor sunt adevărate şi care sunt false.
6. Conversaţia va căpăta astfel o altă formă, iar procesul de învăţare va deveni colectiv.
7. Pornind de la acest nou mod de a înţelege lucrurile, puteţi începe să priviţi dintr-o perspectivă nouă problema sau chestiunea aflată în discuţie, iar oamenii nu mai simt nevoie să-şi apere propriile teritorii.

În vreme ce activiştii politici discutau despre retragerea britanicilor din India, Gandhi a descoperit că prioritatea maximă a oamenilor era cum să-şi asigure hrana şi cum să scape de impozitele exorbitante pe care le plăteau britanicilor. Realitatea lor însemna foame şi supravieţuire — o realitate care venea

înaintea libertăţii. Realitatea lui Martin Luther King era segregarea înjositoare, dar şi lipsa dreptului la vot pentru populaţia de culoare. Obiectivul pe termen lung a fost realizat în ambele situaţii, dar numai după ce s-a făcut primul pas, cel al abordării realităţii concrete în care trăiau oamenii.

Valiza cu exerciţii

Strângeţi informaţii şi intraţi în dialog pentru a vă da seama care este realitatea pentru majoritatea angajaţilor din organizaţia dumneavoastră. O asemenea acţiune înseamnă mult mai mult decât trimiterea de chestionare prin firmă, deşi puteţi începe şi cu ele, cu condiţia ca acţiunea respectivă să fie urmată de o discuţie în grup pentru obţinerea de feedback. După aceea, aflaţi care este cel mai bun pas înainte în transformarea realităţii? (v. şi cap. 13, pasajul despre *cercurile de învăţare*→)

Leadershipul are şanse de succes numai prin intermediul învăţării. Dar ce înseamnă cu adevărat învăţarea? Să fie doar o prelungire a ceea ce am trăit cu toţii în şcoală?

Înţelegerea învăţării

În vechile texte chinezeşti, învăţarea este scrisă cu două caractere. Primul caracter înseamnă "a studia" şi este compus din două simboluri: unul înseamnă "a acumula cunoştinţe", iar celălalt, dedesubtul primului, reprezintă un copil în pragul uşii.

Al doilea caracter înseamnă "a exersa continuu" şi arată o pasăre care îşi formează capacitatea de a-şi părăsi cuibul. Acest simbol reprezintă zborul, în vreme ce celălalt simbol reprezintă tinereţea. În această interpretare, învăţarea este percepută ca un proces continuu de studiu şi exersare, ca mod de auto-perfecţionare, dar şi de cunoaştere şi înţelegere a lumii înconjurătoare.

Cuvântul englezesc pentru "învăţare" — *learning* — derivă din substantivul indo-european "leis", cu sensul de poteacă sau

drum. Prin urmare, "a învăța" înseamna "a parcurge un drum (fără sfârșit), care ne duce pe fiecare într-un alt loc". O asemenea interpretare ne oferă o dimensiune vizuală asupra învățării, ca activitate pe parcursul întregii vieți — o activitate care nu se oprește la o anumită vârstă.

Ideea înțelegerii procesului de învățare stă la baza lucrărilor lui Kurt Lewin și, ulterior, ale lui David Kolb (specialiștii învățării experențiale). În urma studiilor lor, au descris un proces care cuprinde experiența, reflecția asupra acesteia, formularea de concepte abstracte și generalizări și, în sfârșit, testarea conceptelor în situații noi (← v. și Diagrama 2).

În situațiile curente de muncă, suntem atât de ocupați să *facem* diverse lucruri, încât nu mai avem răgazul de a *reflecta* asupra celor făcute; în lipsa reflecției, învățăm extrem de puțin. În lipsa învățării, formarea calităților de lider e redusă la minimum. Doar prin învățare devenim mai conștienți de noi înșine și de problemele din jurul nostru, care afectează comportamentele colegilor noștri.

A fi un bun lider înseamnă a avea curajul de a lua în discuție premisele și sentimentelor oamenilor, de a le regândi și de a acționa. Aceste lucruri sunt adesea dificile și este uluitor cât de ușor găsim scuze ca să nu facem nimic. "Sunt prea ocupat ca să mai meditez", "n-am timp de sentimente". Învățarea înseamnă a aborda fără prejudecăți propriile noastre sentimente — lucru luat pe larg în discuție în Partea 2. Până atunci, faceți următorul exercițiu, ca să vă deprindeți cu învățarea, ca atribut al unui bun lider.

Valiza cu exerciții

Gândiți-vă la o situație sau un proiect care a funcționat cu adevărat bine. Scrieți pe o hârtie ce a însemnat acesta pentru dumneavoastră. Cum v-ați simțit? Ce ați învățat din experiența trăită? Ce ați mai face din nou? Ce ați schimba?

Acum gândiți-vă la o situație sau la un proiect care nu a funcționat conform așteptărilor. Scrieți pe o hârtie ce a însemnat acesta. Cum v-ați simțit? Ce presupuneri ați făcut? Ce ați învățat? Ce ați face din nou? Ce ați schimba?

Învățarea permite potențialului nostru de leadership să se dezvolte și să se fructifice la maximum. Trăirea unei vieți totalmente active poate ascunde uneori teama de a aborda experiențele trecute, de a reflecta pe marginea lor și de a învăța din ele. Ca să deveniți un lider așa cum sunteți capabil să fiți, trebuie să învățați. Asta înseamnă mai mult decât citit și studiat. Reușita poate fi dobândită pe cont propriu sau împreună cu alții. În sfârșit, testați ce ați învățat — transpuneți învățămintele în acțiune.

Din reflecții ne construim acțiunile viitoare, ca parte a procesului de învățare. Prin reflecție ar trebui să dobândim o cale nouă de înțelegere a unei experiențe, iar datorită acestei înțelegeri putem decide asupra unor acțiuni *diferite* și asupra unor comportamente *noi*. Astfel se îmbunătățesc și se extind performanțele și leadershipul. Întâlnim această situație la cineva care remarcă: "Am douăzeci de ani de experiență în meseria asta" — și nu se referă la eficacitatea sau ineficacitatea sa. Când încetăm să mai învățăm, ne oprim dezvoltarea și creșterea și nu mai ajungem cel mai bun lider de care suntem în stare.

Una dintre cele mai bune căi de a învăța leadership este de a trece prin acel ciclu — experiență, reflecție, formare de concepte și generalizări, testarea conceptelor pe un grup mic de persoane sau prin intermediul unui "set de învățare prin acțiune". Cercetările efectuate au constatat că o astfel de succesiune este o cale realmente eficientă de dezvoltare a calităților de leadership, fiind atât un proces de învățare, cât și o experiență de sprijin. Învățarea prin acțiune contribuie la proces cu intenția de a transpune lucrurile în fapte. În plus, oamenii nu învață numai din propriile reflecții, ci și din ale celor din jur, lucrând împreună la rezolvarea unor probleme reale. Rezultatul este dublu — acțiunea și învățarea. Procesul implică un grup de oameni care colaborează pe o durată condensată de timp, concentrându-se asupra modului cum unul dintre participanți învață și abordează o anumită temă. Acestea sunt elementele care fac din proces o experiență de sprijinire a învățării.

Învățarea prin acțiune pornește și de la concepția subînțeleasă că, oricare ar fi contextul, *se poate* face ceva — fiind posibilă in-

clusiv decizia de a *nu* acționa. Acesta este un element important, deoarece presupune trecerea de la situația de a căuta un țap ispășitor pentru problemele existente la asumarea responsabilității individuale asupra lor. Prin asta, cu sprijinul grupului, individul poate decide ce are de făcut ca să meargă înainte. Este un detaliu crucial în leadership, deoarece în lipsa acțiunii nu se schimbă nimic, iar una dintre diferențele cheie dintre leadership și management este *transformarea prin acțiune*. Așadar relația dintre leadership și învățare este crucială.

Învățarea și liderii secolului 21

Secolul 21 ar trebui să fie martorul creșterii numărului de persoane care învață singure și care își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări. Dar acest lucru este dificil atunci când munca este încă percepută ca a face ceva "concret", în vreme ce reflecția și învățarea la locul de muncă sunt socotite drept pierderi de timp. Se pare că vorbele fondatorului managementului științific, Frederick Taylor, care spunea că "Sunteți aici ca să munciți, nu să gândiți" sunt încă, pentru prea mulți, o realitate.

Se crede adesea că "a instrui" sau "a preda cunoștințe" sunt sinonime cu "a învăța". Nu sunt! Instruirea în cadrul organizațiilor reprezintă doar o mică parte a procesului de învățare și nu e prea eficace în formarea liderilor. În instruirea oferită angajaților, organizațiile pun accentul pe îmbunătățirea performanțelor, reducerea costurilor, dezvoltarea avantajelor competitive, inovare și creșterea productivității. Totuși instruirea singură nu reușește să împlinească astfel de țeluri fără să asigure angajaților instrumentele potrivite pentru îndeplinirea sarcinilor și pentru a lucra într-un mediu sănătos (fizic și mental), încurajându-se în același timp feedbackul și învățarea continuă.

Chiar dacă își trimit angajații la cursuri de instruire, multe organizații nu trec dincolo de asta, adică nu introduc învățarea continuă în cultura corporatistă. Departamentele de training vor fi obligate în viitor să se reinventeze ca parte a unui proces mai larg, de transformare a organizațiilor, care se va petrece în

acest secol. Din acest proces va face parte răspunsul la ceea ce înțelegem noi prin *învățare* și la semnificația învățării pentru dezvoltarea leadershipului în organizații. Când ne vom da seama că leadershipul nu înseamnă poziție ierarhică, atunci vor dispărea și alte cutume actuale — iar dumneavoastră ați putea juca un rol în toate astea.

Exerciții pentru un lider care învață de-a lungul întregii vieți

Valiza cu exerciții

Așa cum am spus la început, leadershipul înseamnă o călătorie — o călătorie de învățare de-a lungul întregii vieți. În cursul acestei călătorii ar trebui să aflați cine sunteți, cum arată lumea din jurul dumneavoastră și cine sunt oamenii pe care îi întâlniți. Dar călătoria mai are un rost, cel de a vă fixa un țel, pentru viața și pentru calitatea dumneavoastră de lider. Pentru a-l descoperi, trebuie să fiți receptiv la fiecare prilej de învățare, la fiecare provocare care vă iese în cale, și să considerați că viața vă oferă oportunitatea de a experimenta, reflecta, învăța și acționa.

O metodă bună este să vă întocmiți un "jurnal de învățare". Scrieți în el experiențele pe care le trăiți, cum vă simțiți, ce ați învățat din ele, cum vă veți schimba comportamentul și cum veți planifica acțiuni noi. Dar nu adunați lucrurile învățate ca pe niște posesiuni, ci considerați-le o cale spre adevărata dumneavoastră împlinire. A învăța nu înseamnă *a avea*, în sensul diplomelor și certificatelor. A învăța înseamnă *a fi*.

Ca orice călătorie, și aceasta începe cu primul pas. Cumpărați-vă un caiet cu o copertă care să reflecte ceva despre dumneavoastră — prin culori, decorații sau poze. Dacă nu găsiți, luați un caiet simplu și lipiți-i pe copertă o poză decupată dintr-o revistă sau o fotografie care reprezintă ceva pentru dumneavoastră. Acordați-vă apoi cinci minute în fiecare seară sau dimineață, în timpul deplasărilor cu mijloacele de transport, sau luați o pauză de cinci minute în care să fiți singur, înainte de a da drumul la televizor când ajungeți acasă. Urmați modelul de învățare pe care vi l-am arătat și încercați să faceți asta în fiecare zi, timp de trei săptămâni. La sfârșitul acestei perioade de timp vă veți fi format un nou obicei, care vă va ajuta

să deveniți un lider așa cum doriți să fiți și așa cum puteți să fiți. Învățarea trebuie trăită ca o transformare personală.

Mesajul 1.	**Leadershipul implică învățare continuă de-a lungul întregii vieți.**
Acțiuni	Faceți din procesul de învățare o parte a vieții dumneavoastră cotidiene. Propuneți ca învățarea să facă parte dintre obiectivele echipei dumneavoastră. Acordați-vă timp de reflecție și înregistrați undeva ce ați învățat. Bucurați-vă și simțiți-vă bine în vreme ce învățați.
Mesajul 2.	**Prin învățare devenim mai conștienți de noi înșine, mai conștienți de lumea noastră și de problemele reale din jurul nostru.**
Acțiuni	Notați în jurnalul de învățare cum vă simțiți și ce faceți. Citiți un ziar de calitate. Discutați cu oamenii despre preocupările lor.
Mesajul 3.	**Zicala "Ești aici ca să muncești, nu să gândești" nu mai este valabilă în ziua de azi.**
Acțiuni	Încurajați-i pe cei din jur să gândească și să învețe. Vorbiți răspicat la ședințe și despre ceea ce ați învățat, nu numai despre ceea ce ați făcut. Recompensați-i pe ceilalți când fac așa ceva și încurajați-i să discute despre ceea ce cred.
Mesajul 4.	**Învățarea trebuie simțită ca o transformare personală.**
Acțiuni	Descrieți în jurnalul de învățare cum v-ați schimbat datorită învățării. Stimulați-i și pe alții să folosească învățarea ca să-și schimbe comportamentul. Încercați să includeți curajul și asumarea responsabilității printre elementele transformării dumneavoastră personale. Arătați-le celor din jur cum vă schimbați și cum vă exprimați potențialul de leadership.

3 Latura întunecată a leadershipului

Ghidul capitolului

- fiecare dintre noi avem o latură întunecată, care nu trebuie ignorată;
- care sunt deosebirile dintre un lider bun și unul rău;
- a fi lideri nu presupune să fim mai singuri decât suntem în celelalte componente ale vieții noastre;
- teama este cea care ne împiedică să fim cei mai buni;
- cum ne putem transforma teama;
- deosebirile dintre un dictator și un lider.

Cuprins:

Introducere
Liderul "bun"
Leadershipul ca fel de a fi
Găsirea propriului curaj
Cum facem față singurătății?
Lider sau dictator?

Introducere

Indiferent cine suntem, în fiecare dintre noi există impulsuri negative, care ne conduc la acțiuni ce par complet desprinse de personalitățile noastre fireşti. Această latură întunecată cuprinde toate acele porțiuni din noi pe care ni le ascundem — gelozia, ura sau agresivitatea. Încă din copilărie, învățăm repede care sunt atitudinile dezaprobate de părinți şi profesori. Deprindem vinovăția şi ruşinea şi ne reprimăm impulsurile negative, ascunzându-le sub coaja conştientului, în speranța câştigării aprobării celor din jur. Dar dacă este negată, latura întunecată a personalității ne limitează potențialul de leadership. Cum se petrece aşa ceva?

Exemplul 1

Departamentul de resurse umane a cheltuit o mulțime de bani ca să găsească un director de vânzări şi marketing bun şi s-a declarat mulțumit s-o angajeze pe Sandra Yeats. Cei din comisia de angajare s-au arătat impresionați de cunoştințele ei despre produse şi de temeinica înțelegere a pieței. Totuşi la mai puțin de o lună de la angajarea ei, doi membri ai echipei de vânzări şi-au înaintat demisiile, iar acum, departamentul de resurse umane se tot întreabă ce s-a întâmplat. Conducerea departamentului a fixat o întâlnire cu echipa de vânzări şi a descoperit că noua directoare este într-adevăr foarte eficientă, dar are un temperament execrabil, care îi face pe oamenii să le fie silă să mai vină la lucru. Şi mai ales la şedința săptămânală de vânzări, care se ține luni dimineața şi la care noua directoare şi-a ieşit deja de două ori din fire.

Directorul de resurse umane decide să discute cu Sandra între patru ochi. În cadrul întrevederii, Sandra recunoaşte că a mai avut probleme cu nervii în trecut, dar că încearcă din răsputeri să-şi stăpânească ieşirile. Directorul o întreabă de câtă vreme are această problemă, iar Sandra recunoaşte că încă din vremea copilăriei se simțea mereu în competiție cu

fratele ei, pentru câştigarea atenţiei tatălui lor. De la bun început, nu i-a plăcut că nutrea o asemenea gelozie, aşa că a învăţat să o disimuleze prin ţipete, ca să-şi atragă atenţia după care tânjea. În prezent, răstitul a devenit modalitatea ei de a atrage atenţia celor din jur.

Toate elementele din lăuntrul nostru, care nu ne plac, pe care am vrea să ni le negăm, să le abandonăm sau să le opunem rezistenţă, ne subminează încrederea în forţele proprii. Dar păstrând ascunse de ochii lumii anumite părţi ale firii noastre ne cheltuim o energie preţioasă. Problema este că lucrurile pe care refuzăm să ni le recunoaştem găsesc mereu o cale de a ieşi la suprafaţă şi de a se arăta lumii exact când ne aşteptăm mai puţin. De exemplu, puteţi încerca luni de zile să câştigaţi încrederea colegilor dumneavoastră, ca apoi să spuneţi sau să faceţi ceva care distruge totul în doar câteva secunde. Dacă suntem nesiguri pe noi şi avem o părere proastă despre noi înşine, relaţiile cu cei din jur au de suferit.

Leadershipul trebuie să fie expresia sinelui autentic, lucru care necesită conştiinţă de sine şi cunoaştere de sine. Înseamnă să ne acceptăm în întregime aşa cum suntem. Dacă ne cunoaştem pe deplin, nu mai avem nevoie de o carapace de protecţie; când ne arătăm celor din jur aşa cum suntem, realizăm cu ei o conexiune mai puternică. Prin urmare, când vă transformaţi şi deveniţi un lider, nu vă prefaceţi într-o mască sau o imagine falsă, ci lăsaţi să se vadă adevărata dumneavoastră natură.

În acest capitol vom explora latura întunecată a leadershipului şi modalităţile prin care o putem scoate la lumină, folosindu-ne în mod pozitiv propriile "umbre". Vom începe însă prin a limpezi deosebirea dintre un lider "bun" şi unul "rău".

Liderul "bun"

Ni se cere adesea să spunem care este deosebirea dintre un lider "bun" şi unul "rău". Răspunsul nu este uşor, dar există indicii care arată această deosebire. Primul este că un lider bun slujeşte mai degrabă un scop decât pe sine. Unii ar putea susţine că

Hitler, de pildă, slujea şi el un scop — unificarea unei naţiuni şi reclădirea mândriei naţionale, dar toate acestea se întemeiau pe distrugerea altora. Temerile lui au devenit temerile unei naţiuni, înlocuite mai apoi de dominaţie şi ură. Putem spune că un război slujeşte unui scop, dar în acelaşi timp distruge oameni. Ca atare, este justificat vreun război? Nu cumva scopul ar trebui să aibă şi un element moral? Slujirea unui scop înseamnă neapărat un bun leadership?

Există oameni în sectorul public şi în armată care consideră că rolul lor de *a-i sluji pe alţii* este decis automat, prin însuşi faptul că lucrează în anumite tipuri de organizaţii. Dar acest lucru nu este în mod necesar adevărat. În astfel de organizaţii există la fel de mult orgoliu personal, interes politic şi egoism ca în oricare altele. Probleme apar atunci când oameni lipsiţi de competenţă şi care nu-şi servesc decât propriile interese ajung să fie "recompensaţi" cu promovări. Asemenea lucruri le transmit celorlalţi mesajul că dacă vrei să înaintezi trebuie să te impui singur, să participi la jocurile politice sau să te asiguri că-ţi merge bine, fără să-ţi pese cât de cât de cei din jur.

Cum putem schimba o asemenea situaţie? Ce ne trebuie sunt oamenii buni, cu o conştiinţă de sine bine educată şi capabili să-şi exercite capacitatea de leadership în toate componentele vieţii lor şi în orice tip de organizaţie. Asta nu înseamnă a-i atrage pe toţi absolvenţii universităţilor cu pretenţii în poziţiile de lideri. De fapt, tocmai o asemenea abordare a generat probleme în unele organizaţii publice, deoarece sistemul oficial de învăţământ promovează un anumit fel de învăţare, bazat pe trecerea examenelor şi rezolvarea problemelor, care nu este întotdeauna eficace în alte situaţii decât cele academice. Persoanele respective pot avea un coeficient de inteligenţă mare, dar s-ar putea să fie lipsite drastic de aptitudinile necesare pentru leadership.

Ceea ce ne trebuie sunt nişte oameni care învaţă continuu, care dau dovadă de bun simţ şi care practică un bun leadership. Aşa ceva nu se poate măsura, transpune într-o matrice de competenţe sau judeca după diplomele obţinute. Mai degrabă este vorba de un "fel de a fi" care este autentic în manifestare şi curajos în acţiune.

Leadershipul ca fel de a fi

Dacă acceptăm că leadershipul este mai degrabă un "fel de a fi", decât o poziție ierarhică, atunci reperele unui lider vor deveni caracterul, integritatea, curajul, conștiința de sine, capacitatea de a servi și responsabilitatea în comportament și acțiune, și nu orgoliile personale însoțite de putere și de bani. Înțelegem totodată și că ceea ce contează este ceea ce facem acum, astăzi și în fiecare zi.

Parcă vă și auzim exclamând: "Pe hârtie toate astea sună bine, dar cum să le transpun eu în munca mea de zi cu zi, mai ales că șeful meu este cel care ar trebui să citească chestiile astea și să se schimbe?!"

Valiza cu exerciții

OK, să revenim la realitate. Credeți, ca persoană individuală, că ați fi în stare să schimbați ceva la locul dumneavoastră de muncă? Ceea ce ne face să plasăm responsabilitatea în altă parte — în seama unui șef, de exemplu — este sentimentul nostru de neputință. Sunteți răspunzător doar pentru propria persoană și pentru propriul comportament — nu pentru comportamentul șefului. Totuși, exercitând un leadership autentic, îl puteți schimba pe șef, prin faptul că puteți schimba relația cu el.

Când vorbiți, stați drept, sprijinit pe ambele picioare, astfel încât șeful dumneavoastră să vă simtă forța. Limbajul trupului dezvăluie mult mai multe decât vorbele. Provocați-vă șeful cu exemple și prezentați-i alternative reale, cu explicații. Vorbiți ferm, dar fără să ridicați vocea. Acest lucru este mai cu seamă valabil pentru femei, care riscă să înceapă să țipe pițigăiat când ridică vocea. În loc de asta, coborâți ușor tonul și veți părea mai puternic.

Exprimați-vă puterea și veți descoperi că relația se schimbă.

Găsirea propriului curaj

Întoarceți-vă la ceea ce ați scris despre cel fel de lider doriți să fiți (←v. cap. 1, paragraful "Călătoria pe care o veți face"). Ce vă

oprește? Structura și sistemele manageriale nu sunt de ajutor, dar o altă barieră sunteți chiar dumneavoastră — credințele și temerile dumneavoastră. Un lider "bun" acționează cu sufletul, în mod autentic, cu conștiința deplină a sinelui, și devine ceea ce este capabil să devină. Așa ceva necesită curaj, iar curajul vine din interior.

Leadershipul nu înseamnă un drum lejer, și uneori frica sau lenea îi împiedică pe oameni să-și exprime potențialul nedescoperit încă. Vreți să deveniți un lider așa cum doriți? De ce? Acest "de ce" vă va ajuta să depășiți obstacolele. Iar unul din obstacolele despre care auzim adesea este că liderul este singur.

Cum facem față singurătății?

Câtă vreme vedem leadershipul ca pe o "poziție" plasată în vârful ierarhiei, ni se pare că e înconjurat de multă singurătate. E o impresie care îi oprește pe mulți să-și asume mai multe responsabilități, așa că preferă să "joace la sigur", făcând doar ceea ce știu. Este corectă o asemenea percepție? Este singurătatea o mentalitate sau o condiție?

Într-o organizație extrem de ierarhizată, unde jocurile politice dintre directorii generali și managerii de vârf sunt dure și unde nu sunt tolerate greșelile, fără îndoială că o poziție superioară poate părea izolată. Aceasta este justificarea marii popularități pe care a căpătat-o coachingul pentru cadrele de conducere, numit "coaching executiv". Totuși, în bună parte, coachingul seamănă cu medicamentele împotriva răcelii — ajută la ameliorarea simptomelor, dar boala își urmează cursul, pentru că tratamentul nu atacă direct cauza, durata bolii sau modul diferit în care e afectat fiecare. La fel de eficace este și un ceai fierbinte cu coniac, dar pe acesta ni-l putem face singuri!

Banca de cunoştinţe

Exersându-vă aptitudinile de leadership, nu uitaţi ceva important. Există mitul conform căruia cele mai bune realizări depind de individ. Dar dacă priviţi lucrurile mai atent, indiferent că e vorba de doborârea unui record de navigaţie, de cucerirea Everestului, de salvarea unei şcoli aflate în pragul desfiinţării sau de extinderea unei firme, veţi observa că factorii esenţiali pentru dobândirea succesului sunt lucrul în echipă şi cooperarea.

Leadershipul aduce cu el şi momente de solitudine. Unul dintre cele mai bune exemple este cel al lui Sir Ernest Shackleton, care a spus că leadershipul este minunat, dar poartă în el şi penalităţi. Cea mai mare dintre ele este singurătatea. Fără îndoială că sunt momente când trebuie luate decizii dificile şi când responsabilitatea pare apăsătoare. Dar există în noi curajul şi înţelepciunea de a face faţă unor astfel de momente, cu condiţia să investim timpul necesar găsirii lor în adâncul fiinţei noastre.

Încrederea în sine

În abordarea singurătăţii cheia este să aveţi încrederea în sine, să vă cunoaşteţi propriile valori şi să fiţi dumneavoastră înşivă. Şi totuşi vedem adesea în viaţa publică exact contrariul — şi de aici rezultă o societate cinică. Când avem încredere în noi înşine, avem încredere în cei din jur şi nu mai este nevoie de un control prea strâns. Cel mai recent exemplu în acest sens a fost noul sistem de pontaj pentru personalul de la British Airways: nemulţumirea pe care a generat-o a fost intensă, iar daunele provocate de introducerea lui vor dura timp îndelungat.

Când ne cunoaştem propriile valori, putem înţelege că ceilalţi sunt motivaţi de alte valori. Pentru unii poate fi libertatea de a crea; pentru alţii, familia şi siguranţa zilei de mâine. Când începem să ne dăm seama de diversitatea în care trăim, recunoaştem cât de fără rost este să-i tratăm pe angajaţi ca şi cum şi-ar dori cu toţii aceleaşi lucruri.

În sfârşit, dacă suntem sinceri cu noi înşine, dacă ne ascultăm vocea interioară şi intuiţia, luăm cea mai bună decizie pe baza a ceea ce ştim la momentul respectiv. Nu putem face mai mult. Cel mai rău caz este când cineva tergiversează lucrurile şi refuză să ia o decizie: persoana în cauză permite fricii să-i guverneze viaţa.

Abordarea propriilor temeri

Teama este cea mai mare piedică în calea propriei deveniri, nelăsându-ne să fim noi înşine, să fim autentici şi să ne exprimăm pe deplin potenţialul de lideri. Teama ne spune să nu ne asumăm riscuri. Teama ne spune că nu ne putem transpune visele în realitate. Teama ne ţine prizonierii unor relaţii nesănătoase. Teama ne limitează vieţile. Prin teamă ne generăm singuri în viaţă situaţii care să ne demonstreze că limitările auto-impuse sunt justificate.

Valiza cu reflecţii

Există două moduri în care privim lumea:

1. ca pe un loc înfricoşător, unde trebuie să ne căutăm siguranţa, să ne încropim un rezervor de economii, să ne facem treaba şi atât, să nu cerem nimic şi să ne concentrăm în schimb asupra familiei ca punct central el existenţei, că oricum lumea are, în rest, grijă de ea însăşi, iar schimbarea nu este atât de importantă ca siguranţa;
2. ca pe un incitant loc al aventurii, al învăţării permanente şi al provocărilor solicitante, unde copiii sunt învăţaţi să fie independenţi şi încurajaţi să exploreze şi să testeze lucruri noi, unde putem fi angajaţii nimănui, fiindu-ne greu să ne separăm munca de ceea ce suntem noi înşine, unde lumea este conectată cu noi, aşa că şi noi ar trebui să-i împărtăşim din cunoştinţele şi abilităţile noastre, pentru a contribui cu ceva la dezvoltarea socială.

Dumneavoastră cum vedeţi lumea?

Cei mai mulți dintre noi ne regăsim undeva între cele două extreme, fiecare tinzând mai mult spre una sau spre alta. Modul în care percepem lumea depinde de substanța cu care ne hrănim: teama sau iubirea. Când ne hrănim cu teamă, aceasta ne limitează potențialul de leadership. Poate fi vorba de teama de a nu părea proşti, până la teama de a nu eşua — sau chiar teama de succes.

Oricine a simțit teamă la un moment sau altul în cursul vieții, dar există o deosebire între cineva care îşi înfruntă teama şi a învățat să şi-o controleze şi cineva care evită tot felul de lucruri pentru că lasă teama să-i guverneze viața. De îndată ce ne acceptăm teama, putem încerca să nu ne mai temem niciodată.

Când începem să ne "înfruntăm" umbrele din viața noastră, care ne generează teama, descoperim că unele dintre metodele de suprimare pe care le-am învățat cândva pot fi într-adevăr utile, dacă sunt canalizate cum trebuie. De exemplu, în cazul mâniei, latura pozitivă a acesteia este energia pe care ne-o dezlănțuie şi care poate fi folosită pentru a face ceva constructiv în legătură cu situația care ne-a supărat. Gândiți-vă iarăşi la Sandra, directoarea de vânzări, care avea o problemă fiindcă nu-şi putea stăpâni mânia. Dar ea avea succese pentru că avea multă energie cu care să şi le realizeze. Ceea ce trebuia ea să facă era să-şi "înfrunte" nevoia de atenție şi să accepte că nu avea să i se ofere din exterior — putea să şi-o acorde singură. Putea petrece o oră pe zi făcând yoga, relaxându-se cu o baie bună la lumina lumânărilor sau scriind într-un jurnal ce făcuse în acea zi şi reflectând asupra rezultatelor.

Înfruntarea umbrelor care generează teamă

Mai jos sunt enumerate lucrurile pe care trebuie să le faceți ca să aflați care sunt umbrele dumneavoastră şi cum le puteți înfrunta, pentru a vă putea exprima pe deplin potențialul de leadership. Notați-vă răspunsurile într-un carnețel şi acordați-vă timp pentru a obține un efect pozitiv. Nu vă temeți de sentimentele dumneavoastră, ci conştientizați-le.

- Ce resentimente, răni vechi sau regrete duceți cu dumneavoastră?
- Pe cine din viața dumneavoastră nu ați fost dispus să-l iertați?
- Ce anume trebuie să faceți ca să vă iertați pe dumneavoastră înşivă şi pe alții?
- Întocmiți o listă de oameni pe care trebuie să-i iertați şi scrieți-le o scrisoare scurtă.
- Scrieți-vă dumneavoastră înşivă o scrisoare de iertare.
- Cine sunt cei trei oameni pe care îi admirați cel mai mult — din trecut şi din prezent?
- Care sunt principalele trei calități pe care le admirați la fiecare dintre ei?
- Cum vă pot ajuta aceste calități?

Acum relaxați-vă şi luați hotărârea de a fi aşa cum sunteți. Nu mai îngăduiți niciunei temeri să vă oprească să deveniți liderul care doriți să fiți.

Teama la nivel organizațional

La nivel organizațional, teama diminuează energia, creativitatea, inițiativa, încrederea şi calitatea leadershipului. La manageri, teama se poate manifesta ca agresivitate şi chiar grosolănie. În timp, teama poate chiar crea ceea ce am încercat să evităm. Uneori tacticile de eschivare le deprindem încă de copii, iar când ajungem adulți, nu suntem conştienți de ele. Alții se alătură unei organizații abia aşteptând să-şi construiască o carieră, dar învață iute că, pentru a "supraviețui" culturii, este preferabil să stea cu capul plecat şi să nu emită idei noi, că nu sunt bine primite.

Înfruntarea temerilor

V-ar împiedica oare teama să săriți în ajutorul unui copil atacat de un câine?

V-ar împiedica oare teama să vă luptați cu un tâlhar care vă amenință soția sau copilul?

Exemplu

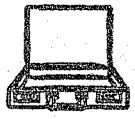
Alex a petrecut ani de zile navigând pe mare şi a ajuns un căpitan de vas experimentat. Cea mai mare provocare a ei a apărut atunci când a fost acceptată drept căpitan pe un vas în cadrul cursei BT Global Challenge Yacht Race. A reuşit ultima să-şi găsească un sponsor, dar s-a avântat alături de echipajul ei împotriva tuturor sorţilor potrivnici. Alex a terminat pe primul loc în prima parte a cursei şi şi-a sărbătorit succesul în Auckland, Noua Zeelandă.

După ce a pornit cu echipajul în următoarea etapă, s-au pomenit în pericol să se ciocnească cu o altă barcă. Era obligaţia lui Alex să ocolească, aşa că şi-a manevrat nava ca să evite ciocnirea. Dar pentru prima dată în viaţa ei a făcut un calcul greşit şi a lovit cealaltă ambarcaţiune, provocând daune ambelor nave. Ambele echipaje au fost nevoite să se întoarcă la Auckland şi să rămână câteva săptămâni la ţărm, din pricina reparaţiilor. Alex a fost distrusă, dar din fericire nimeni nu a fost rănit.

Alex a decis că e mai bine să demisioneze şi a procedat în consecinţă, împotriva sfaturilor celorlalţi. S-a aşezat pe nisipul unei plaje, încercând să se împace cu cele petrecute. S-a autoflagelat din punct de vedere emoţional până ce şi-a dat seama că avea de ales să continue aşa sau să-şi vadă mai departe de viaţa ei. A decis să adopte a doua variantă şi acum ea continuă să lucreze în cadrul echipei care organizează cursele, ajutându-i pe alţii să reuşească. Teama ei cea mai mare a fost să dea ochii cu ceilalţi din domeniul navigaţiei, după o asemenea greşeală, comisă în văzul mediilor de informare. Dar şi-a înfruntat această teamă şi a învăţat enorm din asta.

Depăşirea unor astfel de obstacole ne oferă cele mai mari oportunităţi de învăţare. George Bernard Shaw a spus că putem da vina pe circumstanţe, dar până la urmă suntem cine suntem datorită modului în care le abordăm. Ne dezvoltăm calităţile de lideri învăţând de la viaţă şi nu avem voie să pierdem niciodată din vedere ceea ce este important pentru noi şi ceea ce ne stârneşte pasiunea.

Valiza cu exerciţii



Care a fost cel mai rău lucru cu care aţi fost obligat să vă confruntaţi la locul de muncă? Cum v-aţi descurcat cu el? Ce aţi învăţat din asta?

Valiza cu reflecţii

Dacă ne pasă de ceva, descoperim că e mai uşor să găsim curajul de a ne depăşi teama. Când ne pasă suficient de mult de viitorul nostru, de sănătatea Pământului, de alţi oameni sau de animale — ceva care contează cu adevărat pentru noi — putem să ne depăşim teama. Acesta este motivul pentru care un om care îşi preţuieşte propria persoană nu tolerează să fie maltratat de şef, de partener, de un coleg sau de o organizaţie. Dar când ne hrănim cu teamă şi nu ne preţuim, fie nu facem nimic, fie dăm vina pe alţii sau căutăm scuze. *Nu suntem victime, ci coautorii lumii actuale, aşa cum este ea.*

Lider sau dictator?

Când îi întrebăm pe oamenii dacă sunt lideri, cei mai mulţi dintre ei răspund că nu. Ei îşi explică răspunsul afirmând că a fi lider înseamnă a fi la putere şi a le spune oamenilor ce să facă — ceea ce înseamnă fie că au o imagine negativă despre ei înşişi, fie că ar însemna să-şi asume prea multă responsabilitate şi prea multă muncă.

Există însă şi oameni, mult mai puţini la număr, cărora le place să conducă şi să controleze vieţile a milioane de oameni. Sunt ei lideri sau dictatori? Diferenţa dintre ei este că un dictator acţionează doar din interes egoist şi, ca să se menţină la putere, recurge mai curând la forţă decât la autoritatea legitimă. În plus, un dictator e nevoit să utilizeze din ce în ce mai multă forţa şi să stârnească din ce în ce mai multă teamă ca să-şi poată menţină în timp controlul — ceea ce face tot mai probabilă răsturnarea lui de la putere, înlocuirea sau chiar executarea lui. Vedem aici latura cea mai întunecată a leadershipului, pe care nu trebuie să o uităm sau să o ignorăm.

Vedem astfel de modele şi în unele organizaţii. Toţi cei trei autori ai acestei cărţi au lucrat, la momente diferite, cu nişte şefi duri şi agresivi. Nu uitaţi însă că oamenii duri şi agresivi sunt de obicei nişte laşi, aşa că nu trebuie să vă fie teamă să-i înfruntaţi — chiar dacă e vorba de însuşi şeful dumneavoastră. La fel ca şi

în cazul hărțuirii sexuale, comportamentul agresiv și bădăran are de-a face cu puterea exercitată *asupra* celuilalt. Depinde de noi dacă să permitem așa ceva sau nu.

Puterea poate avea efecte negative asupra unora. Constatăm acest lucru în momentul când astfel de oameni îmbracă o uniformă. Uniforma le conferă putere, dar în vreme ce mulți tratează puterea cu respect, alții abuzează de ea. În alte situații, comportamentul agresiv și bădăran este cauzat de teama managerului de a nu-i fi demascată incompetența pe care se străduiește din răsputeri să și-o ascundă. Oamenii recurg la putere mai ales când ei înșiși se tem de ceva.

Cum îi răspundem unui șef agresiv

Nu uitați limbajul trupului:

- stați drept și nu vă lăsați când pe un picior, când pe celălalt;
- țineți-vă mâinile relaxate pe lângă corp;
- priviți-vă interlocutorul drept în ochi;
- vorbiți-i calm, dar ferm;
- recurgeți la propria putere pentru a i-o contracara pe a lui.

Banca de cunoștințe

Nu uitați că avem cu toții unele părți întunecate — tendința de a-i judeca pe ceilalți, teama, vinovăția, ura, cinismul, aroganța, gelozia, tendința de a controla, perfecționismul sau lăcomia. Ne dăm seama de ele atunci când reacționăm la ceva mânați de teamă. Astfel de stări ne pot duce chiar la intrigi sau comploturi. Într-o organizație puteți întâlni aceste lucruri sub diferite forme, de exemplu lipsa de încredere, sabotarea unor propuneri numai pentru că vin de la o anumită persoană etc. Păziți-vă de așa ceva.

Un dictator își consideră oamenii lipsiți de valoare, buni numai să fie mânați în turmă, controlați, mințiți și manipulați. Un lider trebuie să-și considere oamenii ca fiind în esență buni,

creatori, demni de încredere și dornici să facă lucruri de care să fie mândri.

Studiile recente au descoperit că liderii carismatici și cu mare vizibilitate se bucură de o mulțime de atenție din partea celor din jur. Dar realizări cu adevărat importante le are un lider discret și modest. În Statele Unite s-a discutat o mulțime despre oameni ca Jack Welch, fost director general la General Electric, când de fapt existau directori și manageri mai puțin cunoscuți, dar care ofereau exemple mai bune de leadership. În multe corporații mari reușești numai dacă ai o "față potrivită", adică dacă ai un comportament corespunzător culturii respective. Cu alte cuvinte, dacă te conformezi ideii de succes a celor de acolo, ceea ce contribuie la menținerea culturii și status quo-ului. Dar dispun oare aceste organizații de un viitor sustenabil pe termen lung?

În explorarea spectrului de posibilități lider-dictator, dilemele le apar nu doar companiilor comerciale. Se știe prea bine că și funcționarii publici și directorii din sectorul public, oameni cu mari ambiții, au probleme în găsirea echilibrului adecvat. Dar problemele cele mai mari le vedem în politică. Acolo liderii se aleg singuri și se prezintă lumii pentru a fi votați. Ei declanșează campanii agresive împotriva altora, care caută același lucru. Pericolul este că democrațiile noastre actuale sunt pline de oameni care își slujesc propriile interese și care au o mare nevoie de putere. Odată aleși, sarcina lor devine, în mare parte, aceea de a păstra puterea, indiferent care sunt costurile.

Adevăratul leadership înseamnă dezvoltarea celor din jur, spre a-i face capabili să-și exprime propriul potențial de leadership, ca să poată face transformările necesare îmbunătățirii vieții celor mulți. Îi ajută oare politica pe alegători să-și exprime propriul potențial de leadership? Oare oamenii cu cea mai mare putere poziționlă din organizație îi ajută pe ceilalți să exercite leadership? Găsiți oportunități de a le forma celor din jur calitățile de leadership?

Mesajul 1.	**Avem cu toții laturi întunecate de înfruntat și nu trebuie să le ignorăm, pentru a nu ne limita potențialul de leadership.**
Acțiuni	Identificați-vă latura întunecată și acceptați-o ca făcând parte din ființa dumneavoastră. Folosiți-vă latura întunecată într-un mod pozitiv.
Mesajul 2.	**Un lider bun slujește un scop, nu propriile interese.**
Acțiuni	Identificați scopul muncii dumneavoastră. Descoperiți ce aduceți cu dumneavoastră la locul de muncă. Explorați cum puteți face ca munca dumneavoastră să aibă mai mare însemnătate.
Mesajul 3.	**În rezolvarea problemei singurătății, cheia este să aveți încredere în sine, să vă cunoașteți propriile valori și să fiți dumneavoastră înșivă.**
Acțiuni	Învățați să aveți încredere în capacitatea dumneavoastră și să vă prețuiți. Aflați care sunt cele mai importante lucruri din viața dumneavoastră. Fiți dumneavoastră înșivă, nu ceea ce pretind sau așteaptă alții.

4 Leadership, nu management

Ghidul capitolului:

- ce deosebiri sunt între leadership și management;
- cum recunoaștem momentele în care leadershipul contează;
- cum arată și cum se simte leadershipul atunci când îl exercităm.

Cuprins:

Introducere

Contează?

Unde e nevoie de leadership?

Tranziția de la manager la lider

Când contează leadershipul cel mai mult?

Cum arată leadershipul?

Introducere

În ultimii ani au existat dezbateri intense pe tema deosebirii dintre management şi leadership. Mulţi fac confuzie între cei doi termeni, oferind programe de instruire intitulate "Leadership strategic", care, prin conţinut, se dovedesc a fi "management" toată ziua; sau adaugă unui curs de management, ca bonus, ceva noţiuni de leadership. Şi totuşi unii cercetători fac în studiile lor o distincţie clară între cei doi termeni. Warren Bennis consideră că diferenţa este cea dintre "cei care stăpânesc contextul şi cei care se supun contextului" (1989). Din această dezbatere a rezultat o listă de elemente care ne ajută să facem distincţie între cei doi termeni:

- managerul menţine, liderul dezvoltă;
- managerul se concentrează pe sisteme şi structură, liderul se concentrează pe oameni;
- managerul administrează, liderul inovează;
- managerul acceptă status quo-ul, liderul îl contestă;
- managerul se bazează pe control, liderul inspiră încredere;
- managerul imită, liderul concepe;
- managerul are o privire pe termen scurt, liderul are o perspectivă pe termen lung;
- managerul este un bun soldat şi se conformează, liderul este propriul lui stăpân şi se conduce pe baza valorilor sale;
- managerul întreabă *cum* şi *când*, liderul întreabă *ce* şi *de ce*.

Cum se manifestă aceste lucruri în departamentul dumneavoastră? Dacă oamenii au performanţe slabe, nu au poftă de lucru şi

nutresc, în general, opinia că munca lor e doar o slujbă, cum ar răspunde un manager? Cum ar răspunde un lider? Un manager ar întări probabil controlul prin fixarea de ţinte şi implementarea de sisteme de măsurare a performanţelor. Un lider i-ar strânge pe toţi la un loc şi le-ar asculta părerea despre munca lor şi ar afla ce i-ar putea motiva ca să obţină rezultate mai bune. Apoi liderul ar lucra împreună cu grupul ca să transpună în realitate cererile oamenilor, atât cât se poate.

Aceasta este imaginea generală a diferenţei dintre manageri şi lideri, dar cea mai cuprinzătoare cercetare în acest sens a fost făcută de Abraham Zaleznik de la Universitatea Harvard:

Banca de cunoştinţe

Managerii se socotesc conservatori şi administratori ai unei ordini existente cu care se identifică şi din care îşi extrag recompensele. Îşi fac mai degrabă griji în legătură cu rolurile îndeplinite de oameni decât cu oamenii înşişi. Îşi întăresc stima de sine prin perpetuarea proceselor şi ordinii existente. Ca să menţină intacte structurile raţionale şi controlate, managerii generează birocraţie şi afişează prea puţină căldură. Managerii nu au nevoie de sufletele şi minţile oamenilor, ci doar de performanţele şi ţintele lor profesionale. Problemele sunt abordate pe rând prin folosirea schemelor de rezolvare, a supunerii faţă de reguli şi a unei doze bune de politică. Mintea managerială este dispusă spre programare şi are o mare rezistenţă faţă de schimbare. Are capacitatea de a ignora erorile de omisiune, care duc la moartea lentă a organizaţiei sau la serii interminabile de măsuri de reduceri de costuri.

Liderii au o atitudine personală şi activă faţă de obiective şi încearcă să adopte abordări noi faţă de probleme. Îşi fac griji în privinţa ideilor şi a modului în care îi afectează acestea pe oameni. În acelaşi timp, se adresează oamenilor în moduri intuitive şi empatice. Caută în mod activ schimbarea, deoarece îşi doresc transformări profunde ale relaţiilor umane, economice şi politice. Liderii nu se bazează pe titulaturi profesionale sau roluri oficiale pentru a-şi susţine identitatea şi chiar propun structuri organizaţionale care pot părea turbulente şi chiar dezorganizate, dar care adesea produc rezultate dincolo de aşteptări. Liderii nu se simt legaţi de un proces, ci îl atacă permanent, pentru a genera acţiuni creative.

Acest capitol se va concentra asupra acestor deosebiri şi asupra modului în care le puteţi recunoaşte — la dumneavoastră şi la cei din jur.

Exemplu

O companie din industria aerospaţială a identificat nouă persoane care aveau potenţial de promovare la nivel de director. A fost angajat un consultant care să deruleze un program de leadership de şase luni, pentru dezvoltarea aptitudinilor celor nouă candidaţi. S-a convenit ca la sfârşitul acestei perioade de timp, cei nouă să ia decizii legate de un proiect care urma să adauge valoare în companie şi să le permită să-şi exercite capacitatea de leadership. Dornici să-şi folosească acest potenţial, cei nouă i-au propus directorului general o schiţă de proiect, dar acesta l-a respins şi a venit el cu o altă propunere. Varianta directorului general nu era deloc ce îşi doriseră cei nouă, dar au trecut totuşi la treabă. După câteva zile, li s-a spus să lase baltă proiectul, deoarece nu au timp să-l termine, şi să se întoarcă la munca lor de dinainte.

Ce s-a întâmplat aici? Li s-a permis celor nouă să-şi exprime potenţialul de leadership? Ce aţi fi făcut dumneavoastră dacă aţi fi fost unul dintre cei nouă? Este vorba aici despre management sau leadership? Directorul general avea concepţii de manager sau de lider?

Sunt managerii produsul organizaţiei sau al tipurilor umane?

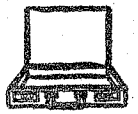
Răspunsul este că sunt produsul ambelor lucruri: organizaţiile ierarhice au nevoie de tot mai mulţi manageri care să le menţină în viaţă, în vreme ce multe dintre şcolile, colegiile, universităţile şi locurile noastre de muncă încurajează un adevărat mit al controlului, prin modul în care suntem educaţi şi în care muncim.

Managementul reprezintă o cale de a aduce ordinea şi controlul în organizaţiile ierarhice. În realitate, aici apare un paradox: managementul deţine controlul şi, în acelaşi timp, nu-l deţine. Ce-i preocupă mai mult pe manageri este nevoia de a se adapta la situaţiile de nesiguranţă. Cu toate astea, potrivit mentalităţii manageriale, a nu deţine controlul sau a-l pierde înseamnă in-

competență, ceea ce-i face pe manageri fie să vrea să dobândească mai mult control, fie să dea impresia că dețin destul control. Ca răspuns la acest paradox, mulți manageri evită schimbările: încearcă să mențină status quo-ul ca să evite riscurile.

Leadership înseamnă îndrăzneala umană de a genera și stăpâni transformarea. Totuși mulți dintre cei care ocupă poziții de lideri în care dețin putere, chiar dacă vorbesc întruna de leadership, în realitate ce-și doresc ei este managementul. Cu alte cuvinte, ei propovăduiesc transformarea, dar ceea ce vor în realitate este păstrarea controlului.

Valiza cu exerciții



Cereți-le managerilor și directorilor din organizația dumneavoastră să-și identifice cele mai mare temeri personale.

În ultimii șaizeci de ani s-a pus mare accent pe management și pe formarea managerilor, iar școlile de afaceri oferă o puzderie de programe de MBA. Cercetările au demonstrat că există o prăpastie între aptitudinile studenților la programele de MBA și cele de care au nevoie organizații de astăzi. Școlile însele pun accent pe controlul managerial și pe menținerea stării de fapt prin însuși modul în care sunt conduse sau prin intermediul programelor pe care le oferă. Mai mult, persistă confuzia dintre "leadership" și "management", cei doi termeni fiind folosiți la întâmplare, ca și cum ar avea același sens. Din această cauză, oamenilor le vine tot mai greu să se comporte ca lideri, nu ca manageri. Dar de ce a devenit acest lucru așa o mare problemă?

Conceptual, leadershipul a fost studiat și s-a scris despre el de mii de ani, în principal sub aspectul comportamentului și al realizării schimbărilor. În schimb managementul a crescut odată cu revoluția industrială și cu cea tehnologică, cu scopul de a reglementa problemele ordinii și controlului la locul de muncă, precum și problemele administrației publice. A sosit vremea pentru alte informații din banca de cunoștințe:

Banca de cunoștințe

În secolul 20 am creat mii de organizații mari, ierarhice, în toată lumea, care aveau nevoie de tot mai mulți manageri care să le gestioneze. Frederick Taylor, unul dintre primii adepți ai managementului, a creat această disciplină ca pe o modalitate eficace de a transforma ființa umană într-un mecanism — în management, totul se referă la control. Încă de copil, când se juca, Taylor își forța prietenii să respecte reguli stricte și pe urmă nu înțelegea de ce mulți dintre ei nu mai voiau să se joace cu el. Taylor considera că oamenii și locurile de muncă trebuie tratate ca niște mașinării.

Încă și astăzi continuă să existe convingerea că, dacă sunt reproiectate cum trebuie, organizațiile vor funcționa ca mașinăriile și, prin aceasta, își vor îmbunătăți productivitatea și profitul. În practică acest lucru nu s-a realizat, iar productivitatea scăzută continuă să fie o problemă chiar și în țările dezvoltate. Odată cu controlul apare pasivitatea și supunerea, precum și, mai importante decât toate, lipsa de încredere, lipsa de inovație, de inițiativă și de creativitate, elemente care, în timp, dezvoltă o cultură axată pe respingerea riscurilor și căutarea vinovaților. Mulți au încercat să schimbe această situație și unii chiar au reușit într-o anumită măsură. Dar de câte ori nu vi s-au vândut produse și servicii proaste? De ce sunt atâtea locuri de muncă ineficiente pentru clienți și stresante pentru angajați? Există două cauze: prima este că managerii au tendința să prefere să exercite control, decât să ofere un act de conducere eficace; a doua este că înțeleg că cea mai mare provocare este cultura organizațională, dar o percep ca pe un lucru separat de oamenii al căror comportament este inculcat de respectiva cultură. Nu e vorba aici de o critică, ci de o observație (iar leadershipul înseamnă să descoperim logica lucrurilor pe care le vedem și le trăim fără să intrăm în defensivă). Nevoia de control se extinde la cele mai multe profesii, inclusiv la cele din domeniul resurselor umane.

Opinia larg răspândită este cea reflectată de scriitorul californian Alan Briskin, care scria astfel despre managementul modern: "... ceea ce a început ca o metodă de control, care să le permită managerilor să motiveze și să canalizeze productivitatea

subordonaților lor, a devenit un soi de contract psihologic eșuat". Tot el continuă: "Relațiile umane s-au întemeiat pe o contradicție: promovarea dezvoltării personale și a principiilor democratice pe de o parte, iar pe de altă parte menținerea oamenilor în roluri de subordonați, într-un mediu de muncă tot mai birocratic și mai mecanizat" (1998). Cu alte cuvinte, managementul resurselor umane este limitat din cauza abordării manageriale și a mediului. Tehnologia informației are aceeași problemă, în sensul că aplicațiile informatice sunt limitate de gândirea managerială și de mediul de lucru.

Prin urmare, dacă managementul se referă la control și la menținerea status quo-ului, atunci leadershipul se referă la eliberarea potențialului oamenilor în vederea realizării unor obiective extraordinare și a explorării de noi posibilități. Contează această diferență? Meditați la întrebările de mai jos:

Valiza cu reflecții

Câte schimbări ați observat să se petreacă în organizație în ultimii 5-10 ani?
Care a fost rezultatul?
Câte dintre ele au avut efect?
Câte schimbări sunt menținute și în ziua de azi?
Ce impact au avut asupra tuturor?

Să presupunem că oamenii, indiferent de rolul îndeplinit, și-ar putea exercita leadershipul în sensul realizării unei schimbări pozitive care ar duce la rezultate mai bune la bilanț. Ar începe lucrurile să fie altfel?

Exemplu

În sudul Angliei a fost înființată o companie high-tech, de către două persoane mânate de niște valori cât se poate clare, precum deschiderea și egalitatea. Pe măsură ce comenzile s-au înmulțit, au recrutat tot mai mult personal. Compania a crescut la peste 200 de oameni, dar și-a menținut spiritul democratic. Angajații unor mari corporații care aveau sedii în zonă,

precum IBM și Compaq, au fost martorii unui mod complet diferit de a munci. Vedeau oamenii venind dis-de-dimineață la lucru, vedeau cum erau tratați cu respect indiferent de poziția lor, vedeau directorii făcând ceai sau cafea pentru cei din colectiv atunci când le venea rândul.

Dar cea mai importantă diferență observată de angajații marilor corporații a fost că angajații din mica firmă erau lăsați să-și ia singuri deciziile și să-și facă treaba cum știu, puteau să vină să ceară ajutor sau sprijin când aveau nevoie, dar că nu erau controlați de manageri. Mica afacere a avut mare succes, iar angajații s-au implicat și în diferite proiecte comunitare sau în strângerea de fonduri pentru acțiuni caritabile. Toți angajații, inclusiv tinerii absolvenți de școală, aflați la prima lor slujbă, simțeau că-și pot exprima potențialul de leadership, și chiar o făceau.

Dar la un moment dat, patronii au decis că a sosit vremea să aducă în companie un "director general profesionist", ca să o crească și mai mult. I-au permis acestuia să facă schimbări, în vreme ce ei s-au mulțumit cu rolurile din consiliul de administrație. Unul dintre primele lucruri făcute de noul director a fost să implementeze o structură managerială, generând astfel o ierarhie. A vândut o cotă parte din companie unui investitor cu capital de risc, care insista pe obținerea de venituri mari, mai mari decât cele înregistrate până atunci de firmă, în urma succesului ei. Au fost apoi introduse ținte de plan.

Compania le-a ratat de puțin, dar suficient cât investitorul cu capital de risc să ceară penalități — pentru prima oară de la înființarea companiei — deși profitul era uriaș. Impactul penalităților a fost negativ, oamenii simțind că au pierdut ceva mult mai important: și-au pierdut energia și motivația, din cauza modului în care evoluase companie. Până la urmă fondatorii au vândut firma cu totul și mulți dintre angajați au plecat.

Ideea că o creștere a companiei necesită astfel de măsuri radicale nu este decât un mit. În exemplul de mai sus e vorba de implementarea unei mentalități rămase de pe vremea epocii industriale, care încă persistă în Marea Britanie și SUA (unde a avut cel mai mare succes). Acea epocă nu avea de-a face doar cu utilajele și cu producția pe scară mare, ci însemna și un mod de a vedea, gândi și concepe lucrurile, mod care trebuie schimbat în câțiva ani, dacă vrem ca sănătatea oamenilor și calitatea vieții să se îmbunătățească pe scară globală. În prezent, această mentalitate industrială este adoptată și în alte sectoare ale societății. Foarte curând va apărea însă o reacție, pe măsură ce oamenii

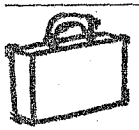
vor înțelege că leadershipul nu poate fi înăbușit sau controlat printr-o abordare managerială de măsurare și control.

Contează?

Contează oare dacă organizațiile de astăzi dispun mai degrabă de management decât de leadership? Contează enorm, deoarece cu 60 de ani în urmă, când s-a concentrat asupra managementului, omenirea își revenea după un război devastator, iar accentul cădea asupra reconstrucției. În Marea Britanie, această reconstrucție a vizat și sistemul de asistență medicală, cel educațional și cel de instruire profesională în diverse domenii. Managementul este excelent într-o lume și pe niște piețe suficient de stabile. Numai că lumea s-a schimbat în mod dramatic. Astăzi, cele mai multe dintre meseriile și profesiile care au fost necesare acum 60 de ani au dispărut, fiind înlocuite de tehnologie. Ne apropiem în prezent de o criză a asistenței medicale și a sistemului penitenciar, iar școlile și poliția se luptă din greu să răspundă așteptărilor societății. În decurs de zece ani am fost martorii revoluției aduse de internet și comunicațiile în masă, iar globalizarea afacerilor schimbă modul în care interacționăm cu restul lumii.

Ca să facem față acestei "lumi noi" ar trebui să punem accent nu pe construire, ci pe transformare și pe asigurarea că toți beneficiază de pe urma schimbării, nu numai elitele. Ce ne trebuie acum este leadership. Avem nevoie să atacăm starea de fapt, să punem întrebări fundamentale, să ne schimbăm modul de gândire și de înțelegere a lumii — să facem salturi uriașe în necunoscut, către un loc nou. Avem nevoie de leadership din partea celor mulți, nu doar a câtorva.

Unde e nevoie de leadership?



Valiza cu reflecții

Aveți de făcut un drum de două ore cu mașina. Puteți fi șoferul sau pasagerul. Radioul este pornit și timp de o oră ascultați

știrile. Auziți relatări despre oameni morți de foame în Etiopia din pricina secetei, despre copii din Ruanda și Liberia deveniți orfani de război, despre femei africane moarte SIDA în urma unor violuri, despre copii rămași infirmi din cauza minelor antipersonal, despre britanici de vârsta a treia care nu mai ies din casă de frica bandiților, despre aproape jumătate dintre tinerii americani care ies din școala fără nici o calificare și fără nici un viitor, despre compania la care ați lucrat, care a delapidat fondul de pensii, despre spitalele din Marea Britanie care-și trimit bolnavii la tratament în Franța, fiindcă ele nu mai fac față, și despre școala locală care a fost închisă în urma unui incendiu provocat de un piroman.

Cum vă simțiți după ce ascultați toate acestea?

Ce faceți când se termină jurnalul de știri? Căutați ceva muzică sau reflectați la cele auzite? Vă simțiți furios? Lipsit de putere? Trist? Întreprindeți ceva — scrieți un articol, vă alăturați unui grup de voluntari? *Acțiunea* este cea care îi desparte pe cei care se simt neputincioși de cei care încearcă să facă ceva chiar dacă se simt, poate, lipsiți de putere. Prin acțiune, leadershipul devine vizibil și împărtășit celor din jur. Unele persoane se simt lipsite de putere sau speriate, și totuși trec la acțiune. De ce? Sunt altfel decât noi, ceilalți? Diferența constă în faptul că aceste persoane recunosc că avem cu toții responsabilitate pentru lumea pe care am creat-o și în care trăim și vor să-i provoace și pe alții să procedeze la fel.

Un leadership care are un țel este contagios.

Leadershipul este necesar pretutindeni.

Tranziția de la manager la lider

Cum începeți să vă exprimați potențialul de leadership?

Primul pas este să fiți convins că dispuneți de un potențial de leadership. Cuvântul cheie aici este "să fiți convins". Convingerile vă dau permisiunea de a face unele lucruri, dar vă și limitează ceea ce considerați că puteți face. Care sunt concepțiile dumneavoastră despre univers și despre religie? Ce credeți

despre muncă şi contribuţia dumneavoastră profesională? Ce concepţii aveţi despre familie şi iubire? Ce concepţie aveţi despre dumneavoastră înşivă?

Pasul doi este să încercaţi să vă definiţi potenţialul. Acest lucru se poate face printr-un feedback de 360 de grade (adică din toate părţile şi de la toate nivelurile), dar aici trebuie adăugat ceva important. La începutul acestei cărţi vi s-a cerut să răspundeţi la întrebarea: Ce tip de lider vreţi să fiţi? (← v. cap. 1). Ce aţi răspuns? Citiţi din nou ceea ce aţi scris. Acel răspuns trebuie să vină din inimă, pentru că e vorba de tipul de lider către care aspiraţi. Trebuie să ştiţi ce rezultat vă doriţi, iar rezultatul este acest răspuns.

Acesta este etalonul dumneavoastră, iar feedbackul este metoda prin care aflaţi unde sunteţi în raport cu acest etalon. Totuşi multe organizaţii care oferă training folosesc etaloanele altora şi vă spun că trebuie să vă dezvoltaţi, de pildă, potenţialul de "figură reprezentativă" sau cel pentru negociere. Dar acestea sunt versiunile de leadership ale altcuiva, nu ale dumneavoastră înşivă; a fi o "figură reprezentativă" s-ar putea să nu facă parte din ceea ce sunteţi, ca lider. De fapt, rolul de "figură reprezentativă" este unul dintre rolurile manageriale identificate de Henry Mintzberg, făcând acum parte din teoria clasică a *managementului*. De îndată ce încearcă cineva să vă modeleze în ceva ce nu sunteţi, acel cineva încearcă să vă controleze — lucru ce provine din paradigma managementului. De aici se naşte şi întrebarea: ce cunosc, de fapt, astfel de oameni despre leadership?

Valiza cu reflecţii

Meditaţi la cuvintele următoare şi gândiţi-vă la însemnătatea lor pentru dumneavoastră:
"Cunoaşte-te pe tine însuţi înseamnă să separi cine eşti şi cine vrei să fii de ceea ce crede lumea că eşti şi vrea să fii". (*On Becoming a Leader*, Bennis, 1989)

În calitate de manager vi se cere să fixaţi obiective şi ţinte. Vi se cere apoi să le transformaţi în obiective "SMART" — specifice,

măsurabile şi aşa mai departe. Asta vă lansează imediat asupra sarcinii — ceea ce "faceţi". Comparaţi cu răspunsul anterior, despre tipul de lider care vreţi să fiţi. Răspunsul dumneavoastră se referă mai curând la cine "sunteţi" — la fiinţa dumneavoastră. În loc de un plan rigid pe 12 luni, leadershipul presupune învăţare constantă şi transformare, pe măsură ce vi se dezvoltă aptitudinile de lider. Cea mai lungă perioadă de timp pe care o puteţi planifica sunt următoarele şase luni.

Pasul trei este să vă întrebaţi cine sunteţi acum. Mulţi dintre cei care au studiat leadershipul scriu despre importanţa cunoaşterii de sine. Mai jos este prezentat unul dintre cele mai semnificative comentarii:

Banca de cunoştinţe

"...ca şi medicul, este important ca liderul să urmeze dictonul *cunoaşte-te pe tine însuţi*, ca să poată controla diferitele efecte pernicioase create fără voie chiar de el însuşi. Dacă liderul nu-şi înţelege acţiunile..., poate deveni mai degrabă purtător de probleme decât soluţie pentru acestea". (Warren Bennis şi Philip Slater, 1999).

Acesta este motivul pentru care un feedback de 360 de grade este extrem de util, dacă este sincer şi oferit cu bune intenţii.

Pasul patru este să vă identificaţi sinele autentic, ceea ce înseamnă nu numai să vă cunoaşteţi, ci şi să vă exprimaţi adevăratul eu în faţa lumii — ceea ce necesită auto-acceptare. Iar auto-acceptarea cere încredere şi curaj.

În jurul vârstei de cinci ani ne dezvoltăm capacitatea de empatie. Tot atunci ne dăm seama că fiecare dintre cei din jur are anumite aşteptări de la noi. Astfel, începem să proiectăm o mască pe care o credem acceptabilă. O mască ce ne aduce laude şi recunoaştere. În timp, această mască ni se suprapune cu "eul" şi ne cam pierdem contactul cu unicitatea fiinţei noastre reale. În schimb, ne cheltuim energia ca să ne menţinem masca intactă. Prin urmare, pentru a fi autentici şi pentru a nu căuta laude sau recunoaştere, avem nevoie de încredere şi curaj.

Pasul cinci are legătură cu unicitatea noastră. Fiecare dintre noi este diferit. Singurii care pot fi nişte lideri exact ca Churchill şi ca Martin Luther King sunt Churchill şi Martin Luther King. Putem învăța de la ei, dar nu putem fi niciodată identici cu ei. Prin urmare, concentrați-vă asupra dumneavoastră. Ce aveți unic? Ce vă motivează? De ce anume vă pasă? Modelele de viață vă pot ajuta să vă identificați părți din dumneavoastră, dar în lume veți ajunge să vă exprimați potențialul *propriu* de leadership.

Ajungem acum la *ultimul pas*. Hotărâți cum vreți să vă folosiți potențialul de leadership, şi nu numai la locul de muncă, ci în fiecare aspect al vieții dumneavoastră. Ce ați vrea să dobândiți prin munca pe care o depuneți? Aveți acum rezultate în acest sens? Veți putea obține asemenea rezultate la locul dumneavoastră de muncă actual? Unde altundeva vă mai puteți exprima potențialul de leadership?

O mare problemă este că există extrem de mulți care nu ştiu cum să-şi folosească potențialul de leadership. Oamenii sfârşesc prin a "avea o slujbă", dar nu devin niciodată liderii care ar putea să devină. Dacă vrem să ducem o viață onestă trebuie mai întâi să fim onești cu noi înşine. Facem oare ce trebuie cu viețile noastre?

Acum vedeți cât de dificilă este această călătorie şi cum începe ea de la noi înşine. Tranziția de la manager la lider se referă la mult mai mult decât schimbarea unui titlu. Se referă la schimbarea modului nostru de gândire, la înțelegerea propriilor noastre ființe şi la înțelegerea celorlalți, la schimbarea modului cum acționăm şi a lucrurilor pe care le facem. Transformarea începe cu *dumneavoastră*.

Când contează leadershipul cel mai mult?

Este important să ştiți când anume trebuie să vă exprimați capacitatea de leadership. Cheia aici este să ştiți *dacă* e nevoie de un proces de transformare. Un astfel de proces poate varia, de la schimbarea modului de lucru al echipei până la regândirea

totală şi la scară globală a unei strategii de firmă ori la atacarea unei politici inechitabile.

Primul lucru de înțeles aici este că există o diferență imensă între schimbare şi transformare. Dacă luați un pahar cu apă şi îl înghețați, veți vedea cum apa se schimbă în gheață. Dar dacă reveniți la condițiile inițiale de mediu, gheața revine şi ea la starea de apă. Câte oare dintre cursuri de training nu urmează un asemenea tipar? Câte inițiative de schimbare nu sunt exact ca aceasta?

Luați însă un teanc de hârtii şi dați-le foc. Hârtiile se transformă în cenuşă şi nu mai revin niciodată la starea de hârtie. Aceasta este transformarea — când schimbarea generează o diferență permanentă şi ireversibilă.

Am urmărit cu toții westernuri despre convoaiele de căruțe cu coviltir care explorau noi teritorii şi înființau noi aşezări umane. De multe ori oamenii respectivi n-aveau nici o idee la ce să se aştepte la sosirea lor pe pământurile noi; ştiau doar că au o călătorie periculoasă de făcut şi că viața lor nu avea să mai fie niciodată la fel. Cei care făceau acea călătorie aveau nevoie de curaj, sinceritate, autenticitate, integritate, deschidere față de oameni, capacitate de a asculta preocupările şi temerile altora, de a le insufla încredere şi de a le oferi viziune pentru viitor. Pentru ca să-şi atingă obiectivele, era nevoie ca unii să ştie încotro merg, iar ceilalți să aibă încredere în primii. Oamenii aveau nevoie de leadership nu numai din partea unei singure persoane, ci din partea multora.

Leadershipul contează cel mai mult atunci când este nevoie de transformare.

Cum arată leadershipul?

Cum ştiți că exercitați leadership? Să fie oare faptul că aveți un țel clar? Este de fapt mult mai mult. Țelul trebuie să devină o dorință puternică, şi nu pentru a dovedi ceva sau pentru a dobândi recunoaştere, ci pentru că în adâncul dumneavoastră

îl consideraţi important. Ştiţi cum trebuie să arate acel ţel, aşa că îl recunoaşteţi atunci când îl realizaţi. Vă simţiţi răspunzători pentru comportamentul şi acţiunile dumneavoastră şi îi încurajaţi pe cei din jur să se simtă şi ei răspunzători. Sunteţi entuziasmat de călătorie, dar rămâneţi cu picioarele pe pământ şi căutaţi să faceţi faţă realităţilor şi dificultăţilor. Vă descoperiţi astfel curajul şi acţionaţi.

Deveniţi apoi tot mai conştient de cine sunteţi şi de propriile capacităţi. Vă apropiaţi de oamenii dumneavoastră în momentul când văd cum sunteţi în realitate şi se simt şi ei atraşi. Sunteţi onest şi vă înfruntaţi teama, ştiind că, deşi riscaţi, în cele din urmă veţi reuşi.

În sfârşit, aveţi grijă să lăsaţi orgoliile la o parte şi nu vă mintiţi singur că sunteţi un om măreţ. Acceptaţi că sunteţi o fiinţă umană unicat, că aţi învăţat o mulţime de lucruri, dar mai aveţi încă multe de învăţat. Vă simţiţi provocat, dar şi satisfăcut.

Aşa vă simţiţi la locul de muncă? Aşa se simt colegii dumneavoastră?

Iată zece paşi care vă vor transforma din manager în lider:

1. Ascultaţi-i mai mult pe oameni şi străduiţi-vă să înţelegeţi ce simt.
2. Nu vă preocupaţi în mod exagerat de proceduri şi control.
3. Clarificaţi-vă mai curând scopul, în loc să vă concentraţi pe obiectivele de plan.
4. Generaţi valoare prin munca dumneavoastră, în loc să căutaţi doar realizarea ţintelor de plan.
5. Nu vă feriţi de riscuri, ci asumaţi-vi-le.
6. Abordaţi probleme vechi din perspective noi (care aduc opţiuni noi).
7. Puneţi sub semnul întrebării vechile moduri de lucru, în loc să acceptaţi practicile sigure, de rutină.
8. Ataşaţi-vă afectiv de oameni, în loc să vă izolaţi de ei.
9. Dezvoltaţi-vă propria intuiţie şi încredeţi-vă în ea.
10. Găsiţi-vă un mentor, un model de viaţă sau un mare autor care să vă ajute să vă dezvoltaţi potenţialului de leadership.

Mesajul 1.	**Încercaţi să înţelegeţi mai clar diferenţele dintre leadership şi management.**
Acţiuni	Urmaţi cei zece paşi de mai sus. Meditaţi la diferenţa pe care o simţiţi când treceţi de la un pas la următorul. Încurajaţi-i şi pe ceilalţi să parcurgă cei zece paşi.
Mesajul 2.	**Leadershipul are cea mai mare valoare în situaţiile în care este nevoie de transformare.**
Acţiuni	Identificaţi la locul dumneavoastră de muncă domeniile în care este nevoie de transformări. Treceţi la fapte.
Mesajul 3.	**Un leadership care are un ţel este contagios.**
Acţiuni	Descoperiţi ce anume consideră colegii dumneavoastră că sunt ţelurile lor. Colaboraţi cu ei ca să-i ajutaţi să-şi împlinească ţelurile şi sprijiniţi-vă reciproc.

5 Exercitarea leadershipului

Ghidul capitolului:

- cum ne putem folosi potențialul unic de leadership;
- cum să facem ce spunem;
- cum să abordăm comportamentele care stau în calea fructificării potențialului de leadership.

Cuprins:

Introducere

Exercitați leadership

Cât de unic sunteți?

Fiți autentic

Faceți ce spuneți

Fiți deschis

Câștigați-vă dreptul de a conduce

Introducere

Exercitarea leadershipului ia multe forme. În acest capitol vom face primul pas de la învățare la exercitarea leadershipului. Ne-am face un mare deserviciu dacă am considera că leadershipul este exercitat doar de cei care dețin anumite poziții de putere. Un minunat exemplu în acest sens îl constituie mişcarea sufragetelor din secolul trecut. Femei ca Emily şi Sylvia Pankhurst le-au oferit celorlalte o viziune sau un țel, dreptul de vot pentru femei, dar revoluția au făcut-o miile de femei de pe cuprinsul Marii Britanii, care şi-au exercitat cu curaj leadershipul personal. Ele au protestat, deşi ştiau că ajung la închisoare. Acolo au refuzat hrana, încât au trebuit să fie alimentate cu forța. Scopul era transformarea vieții lor; femeile vroiau să fie auzite şi să folosească votul ca mijloc de îmbunătățire al soartei celor mulți. Un articol din publicația *Newcastle Daily Chronicle* din data de 11 octombrie 1909 descria astfel acțiunea lor îndrăzneață: "Am văzut lucruri curajoase, pe care bărbații le fac pe câmpul de bătălie, comise de aceste femei înfierbântate, îmbujorate şi emoționate. A fost vorba de acel curaj rar, care se manifestă cel mai adesea cu sânge rece şi în singurătate. Aceste femei se confruntau cu certitudinea înfometării, posibil urmată de tortura hrănirii cu forța — cu ajutorul unui tub de oțel ce le era înfipt în gură, o pâlnie şi o pompă care le introducea alimentele în stomac".

De curaj a avut nevoie şi Sherron Watkins de la Enron, când şi-a atacat în anul 2001 şeful, pe Kenneth Lay, anunțându-l că firma e pe cale să "implodeze într-un val de scandaluri contabile". Lay a ignorat-o, crezând-o o persoană neimportantă. În prezent, Sherron Watkins a înființat o organizație non-profit care oferă consultanță pe tema guvernării corporatiste care, spune ea, înseamnă mai degrabă realizarea unor relații bune între consiliul de administrație şi management decât un document scris sau

un set de proceduri. Încercând să-l facă pe Lay să ia măsurile ce se impun, cu ajutorul memourilor pe care i le-a trimis, Sherron Watkins exercita leadership — un leadership care astăzi îi permite să realizeze un țel unic.

Exercitarea leadershipului în momentele dificile necesită curajul şi angajamentul de a face ceea ce consideri că trebuie făcut. Pentru că auzim adesea că în sectorul public şi în cel militar ajung să fie promovați oameni incompetenți, am vrut să includem un exemplu pozitiv despre exercitarea leadershipului într-un astfel de mediu. Unul dintre foştii comandanți de echipă din unitatea RAF Red Arrows (Săgeţile Roşii, formație de elită a forțelor aeriene britanice) a urmărit cu îngrijorare, timp de un an de zile, evoluția nesatisfăcătoare a unui pilot nou. A discutat despre asta şi cu alții, ca să vadă ce părere au, şi a decis, pentru prima dată în istoria formației, să renunțe la pilotul respectiv, deoarece credea că lipsa aptitudinilor lui de zbor putea pune întreaga echipă în pericol. Totodată s-a străduit totuşi ca această decizie să nu-i distrugă cariera de pilot a tânărului — zborul în formație este extrem de diferit de zborul normal sau cel de luptă. Comandantul de echipă a avut o întrevedere cu superiorii lui şi şi-a formulat cererea. Vedea că oamenii ezitau, aşa că a adăugat că, dacă tânărul nu era mutat în altă parte, el unul avea să demisioneze din poziția de comandant de echipă. Superiorii şi-au dat seama că era vorba de o decizie serioasă şi au fost de acord cu cererea lui. A fost singura dată când acel comandant de echipă şi-a pus slujba la bătaie, dar prin asta şi-a demonstrat angajamentul față de întreaga echipă. Şi în prezent el este considerat unul dintre cei mai buni comandanți de echipă din istoria faimoasei formații de zbor Red Arrows.

Exercitați leadership

Curajul în leadership este manifestat tot timpul, în multe părți ale lumii. Un exemplu este Aung San Suu Kyi, care se luptă încă pentru libertate şi democrație în Birmania. Aung avea doi ani când a fost asasinat tatăl ei, un erou național local. După ce

şi-a terminat studiile, ea a petrecut 20 de ani din viață în Anglia unde şi-a crescut copiii. Apoi s-a întors în țara ei natală, ca să aibă grijă de mama ei, aflată pe moarte. Cât era acolo, a izbucnit o revoltă populară, îndreptată împotriva represiunii politice şi a declinului economic. Aung San Suu Kyi a înființat un partid democratic care a câştigat alegerile din 1990, dar între timp, în 1989, a fost plasată sub arest la domiciliu de către junta militară. Din casa ei, Aung îşi continuă şi în prezent lupta pentru democrație. În 1991 i s-a decernat premiul Nobel pentru pace. Jurnalistul Fergal Keene a petrecut o perioadă de timp alături de ea, după care a scris: "Printre cele mai importante atribute care o fac un lider remarcabil în vremurile noastre se numără un umanism profund, un dar aparte al înțelegerii şi o aplecare spre durerile altora, pe care le socoteşte ca şi cum ar fi ale ei" (1997). Empatia reprezintă o parte importantă a leadershipului şi o vom explora pe îndelete în Partea 2.

Dar ce puteți spune despre dumneavoastră, în munca de zi cu zi? Vi se întâmplă să contestați deciziile incorecte? Vă sprijiniți colegii? Sunteți dispus să luați decizii nepopulare? Cum vă exprimați potențialul unic de leadership la locul de muncă?

Care dintre următoarele atribute vă caracterizează la locul de muncă? Bifați-le pe cele care se aplică mai bine.

- sunt energic;
- sunt pozitiv;
- am obiective clare;
- învăț mereu ceva nou;
- sunt iute în luarea deciziilor;
- sunt pragmatic;
- sunt analitic;
- sunt discret;
- îmi exprim cu tărie opiniile în şedințe, în caz de dezacord;
- îi ajut pe ceilalți;
- sunt amuzant;
- sunt creativ;
- sunt frustrat;

- îmi asum riscuri;
- ştiu să ascult;
- adaug valoare organizaţiei;
- mă motivez şi-i motivez pe ceilalţi;
- sunt modest;
- sunt dedicat;
- sunt inteligent;
- sunt curajos;
- sunt disciplinat.

Cum sunteţi în afara locului de muncă?

- Există vreo diferenţă între munca şi viaţa dvs.?
- Unde anume se exprimă adevărata dumneavoastră fiinţă?
- Fac *ambele* laturi parte din fiinţa dumneavoastră?
- Dacă da, de ce vă exprimaţi doar una dintre laturi la locul de muncă?
- Ce parte din dumneavoastră lăsaţi afară când vă duceţi la muncă?
- Uneori cultura unei organizaţii vă influenţează comportamentul.
- Credeţi că trebuie să fiţi "dur", gălăgios sau să vă puneţi colegii în inferioritate ca să vă câştigaţi credibilitatea?
- Vă place cum sunteţi la locul de muncă?
- Aşa sunteţi în realitate, sau sunteţi aşa cum credeţi că *ar trebui* să fiţi?

Când acţionaţi conform inimii sunteţi sincer, deveniţi o sursă de inspiraţie şi vă relaţionaţi cu alţii. Atunci de ce e aşa de greu să fiţi aşa?

Valiza cu reflecţii

Faceţi un desen care să vă reprezinte organizaţia. Este divizată în compartimente sau departamente? Divizarea este un lucru pe care îl fac oamenii din prezent —fragmentează totul pe părţi componente, ca să le fie mai uşor să le înţeleagă. Acum gândiţi-vă la dumneavoastră. Cum vă vedeţi, sunteţi un om muncitor, un familist, un sportiv sau un om căruia îi place să facă totul cu mâna lui? Vă vedeţi pe post de manager, părinte, prieten, frate? Din nou, şi aici, divizăm lucrurile. Nu e o acţiune caracteristică oamenilor în general, ci doar a celor de azi. În plus, cu cât viaţa noastră este compusă din mai multe părţi, cu atât pare mai stresantă.

Priviţi-vă ca pe o persoană completă, cu aceleaşi valori care vă călăuzesc spre fiinţa dumneavoastră autentică, indiferent de ceea ce faceţi. Astfel va fi mai lesne să vă exprimaţi potenţialul de leadership.

Cât de unic sunteţi?

Orice persoană este unică. Din ce este constituită această unicitate? Cum vă deosebiţi de colegii dumneavoastră? Preţuiţi diferenţele respective?

Psihologul James Hillman consideră că scopul nostru în viaţă şi caracterul prind viaţă odată cu naşterea noastră. Credem că *fiecare caracter* şi *fiecare scop* sunt unice. A fi lider înseamnă a cunoaşte intim şi a accepta aceste două elemente definitorii ale propriului eu.

Cum ajungeţi să vă autocunoaşteţi? Unii ar putea începe prin a vă cere să vă efectuaţi o analiză SWOT (puncte forte — puncte slabe — oportunităţi — ameninţări). Noi începem altfel, mai uşor şi mai la obiect. Gândiţi-vă la familia, părinţii şi fraţii dumneavoastră. Prin ce semănaţi cu mama dumneavoastră? Prin ce semănaţi cu tatăl dumneavoastră? Scrieţi-vă răspunsurile pe hârtie.

Aveţi fraţi sau surori? Prin ce semănaţi cu ei? Aveţi mătuşi, unchi, bunici, veri, nepoţi sau nepoate? Sunt lucruri din dumneavoastră pe care le puteţi vedea la ei? Adăugaţi aceste lucruri la lista începută.

Şi acum, prin ce vă deosebiţi de cei de mai sus? Ce anume din caracterul dumneavoastră este altfel? Ce vă place să faceţi altfel decât ei? Scrieţi toate aceste elemente şi veţi începe să vă

identificați unicitatea. Nu vă grăbiți, căci s-ar putea să descoperiți lucruri noi despre dumneavoastră, pe care înainte nu le conștientizați. Sunteți o persoană deosebită, așa cum oricine este o persoană deosebită. Tocmai prin aceste "deosebiri" se diferențiază potențialul dumneavoastră de leadership de al altora.

Banca de cunoștințe

Cei mai mulți dintre noi ne trăim viața dând o bătălie între cele două euri interioare: cel cu care ne-am născut, adesea denumit eul nostru adevărat, conștiința înaltă sau eul integral, și cel pe care l-am învățat, denumit ego sau personalitate. Ego-ul este o mască pe care o purtăm ca să ascundem faptul că am pierdut legătura cu eul nostru adevărat. În cadrul organizațiilor, ego-ul se extinde chiar asupra lucrurilor: o masă de lucru mai mare, un loc special de parcare sau un birou mai spațios.

Psihanalistul Carl Jung a denumit ego-ul "persona", un cuvânt folosit în latină pentru "mască de teatru". Descoperirea eului unic pentru a vă putea exprima potențialul de leadership înseamnă să renunțați la această mască.

Fiți autentic

Probabil că înțelegeți deja cât de importantă este pentru leadership cunoașterea de sine. În lipsa autenticității, oamenii nu se vor apropia de dumneavoastră și, până la urmă, vă veți pomeni singur, iar potențialul dumneavoastră de leadership va rămâne nefolosit. Ca să aibă succes, unii recurg la metode precum manevrele politice. O astfel de persoană ați vrea să fiți?

Ca să vă descoperiți eul autentic încercați să completați propozițiile de mai jos. Cel mai bine este să răspundeți rapid. S-ar putea să fiți surprinși cât de iute răspunde conștiința dumneavoastră interioară.

1. Cele cinci adjective care mă descriu cel mai bine sunt...
2. Când eram copil visam să ajung un adult care să...

3. Mă simt cel mai bine când...
4. Mă simt cel mai rău când...
5. Cei cinci oameni pe care îi admir cel mai mult sunt....
6. Cele patru puncte forte ale mele sunt...
7. Cele patru puncte slabe ale mele sunt...
8. Mă simt bine când mă gândesc la...
9. Mă simt rău când mă gândesc la...
10. Mă descurc cel mai bine în situații în care...
11. Am o mare reținere atunci când...
12. Cei mai mulți oameni cred că sunt...
13. După ce mor aș vrea ca lumea să mă țină minte pentru...
14. Cel mai interesant lucru pe care aș vrea să-l fac este...

Ascultați ce vă spune adevăratul eu interior și învățați din asta. Învățați astfel cum să vă exprimați potențialul de leadership.

> "Forma perfectă este ascunsă în blocul de piatră. Tot ce trebuie făcut este să cioplești ce-i de prisos până ce forma se dezvăluie".
>
> *(Michelangelo)*

Faceți ce spuneți

O critică larg răspândită este că oamenii nu fac ceea ce spun — adică una spun, alta fac. Dumneavoastră faceți ceea ce spuneți?

Unul dintre cele mai bune exemple în acest sens este Gandhi. După întoarcerea în India, el i-a ascultat pe indienii școliți cum discută și cum plănuiesc să scape de britanicii care abuzau de putere și privilegii. Dar acei indieni nu numai că voiau de fapt să facă aceleași lucruri ca și britanicii, dar nu erau în stare nici măcar să ofere lumii o viziune despre ce voiau să pună în locul guvernării existente. În schimb Gandhi i-a ascultat și i-a observat pe oameni și și-a dat seama ce nevoi aveau în realitate. În plus, și-a împlinit țelurile trăind precum restul populației.

În context organizațional, *a face ce spui* înseamnă să nu stai ascuns în birouri luxoase, păzit de secretară și întâlnind doar

oameni aflați pe aceleași poziții ierarhice — cu excepția ședințelor în care doar îi informezi pe angajați ce ai de gând să faci. *A face ce spui* înseamnă a-ți rezerva săptămânal timp ca să umbli prin organizație sau să mănânci în pauză cu oamenii, să le asculți atent opiniile despre ceea ce ar trebui făcut ca organizația să aibă succes.

Gandhi a spus că trebuie să *devenim* noi înșine schimbarea pe care dorim s-o producem în lume. Nu e suficient să spui că toată lumea va face de acum lucrurile altfel. Leadership înseamnă să dai exemplu.

A face ce spui înseamnă și a înțelege și a-ți arăta interesul pentru ce fac oamenii în munca lor. Întrebați-i cum văd ei că se încadrează contribuția lor în obiectivele organizației sau care sunt aspectele asupra cărora ar trebui să se concentreze mai bine strategia firmei. Veți demonstra astfel o înțelegere profundă a lucrurilor pe care le fac, în loc să le creați impresia unuia care vine să le spună doar vorbe goale.

În plus, în formularea strategiilor trebuie implicați mai mulți oameni, nu doar cei care dețin un titlu și o poziție. Altfel, înseamnă să porniți de la ideea că doar cei puțini, "aleșii", știu cum trebuie să fie strategia. De multe ori se întâmplă însă ca tocmai oamenii aflați în poziții de execuție să știe mai bine ce se poate face și ce nu. Nu este nimic mai rău decât să le impui oamenilor o strategie, iar apoi să-i părăsești pentru o promovare sau o altă slujbă. Sau să se ajungă la o situație în care oamenii spun "păi dacă e ianuarie, trebuie să apară o nouă strategie..."

Cuvintele trebuie întărite prin exemplu.

Fiți deschis

Exprimarea potențialului de leadership vă cere deschidere — lucru greu, uneori, într-o organizație. Dar beneficiile care pot fi câștigate sunt uriașe. Primul beneficiu este că oamenii se apropie de dumneavoastră când sunteți deschis. Ei știu din instinct că pot avea încredere în dumneavoastră și, de aceea, vă vor urma.

Asta presupune să le dezvăluiți amănunte despre dumneavoastră. Nu e vorba de detalii personale intime, ci mai degrabă de speranțele, viziunea, familia și interesele dumneavoastră. Este vorba de deschiderea sufletului și de sinceritate în privința a ceea ce simțiți și a ceea ce sperați să dobândiți. Poate fi dificil pentru unii oameni, iar cultura anglo-saxonă, împrumutată și de alte culturi, nu încurajează prea mult un astfel de comportament. A fi deschis înseamnă a fi vulnerabil, dar asta permite altora să întrevadă latura umană din noi, ceea ce duce la încredere. A fi deschis înseamnă și reciprocitate — și cei din jur se vor simți în siguranță începând să se deschidă, ceea ce poate duce la formarea spiritului de echipă.

Toți angajații ar trebui să aibă acces la datele financiare și de performanță ale companiei. Oricine are dreptul să vadă la ce anume contribuie prin munca sa. La fel, munca celor mai mulți ar trebui să fie la fel de deschisă, adică oamenii să aibă posibilitatea de a-și schimba rolurile și de a învăța ce fac ceilalți, apreciind astfel la justa valoare ceea ce se petrece în alte părți ale organizației. Se întâmplă adesea ca o abordare nouă și proaspătă să descopere soluții la problemele vechi, care trenează. A fi deschis la locul de muncă înseamnă mult mai mult decât a-ți dezvălui problemele personale — înseamnă a învăța continuu, folosind idei și perspective noi.

Câștigați-vă dreptul de a conduce

Oricine dispune de potențial de leadership, iar unii și-l fructifică mai bine decât alții. Așa cum am văzut când am discutat despre liderii buni și răi, totul depinde de valorile personale după care se călăuzește individul, de percepția lui asupra lumii și de ce se găsește în sufletul lui.

Să comparăm doi oameni. Primul are ca țeluri în viață să se îmbogățească și să dobândească o poziție socială bună. Pentru el, lumea este un loc neprietenos, un teren de bătălie între cei slabi și cei puternici. Ca să fii puternic, ai nevoie de bogăție și putere, iar un astfel de om nu vrea să fie perceput ca slab. O astfel de

viziune generează un caracter egoist, care tratează totul şi pe toţi (inclusiv pe cei care îl iubesc) ca pe nişte mijloace de a-şi atinge ţelurile. Ce fel de leadership ar putea exercita un asemenea om? Cât timp îşi va putea păstra credibilitatea fără să ajungă să-i considere pe cei din jur nişte "inamici" cărora trebuie să le facă faţă? Câtă vreme va trece până ce se va trezi izolat, fără nimeni de condus?

Al doilea este complet altfel. Este mânat de dorinţa de a face ceva, de a-şi aduce o contribuţie, oricât de modestă. Pentru el, libertatea este cea mai importantă, nu numai libertatea de a-şi exprima el ideile creatoare, ci şi libertatea celor din jur. Pentru el, lumea este plină de oportunităţi, minunăţii şi oameni interesanţi. Un astfel de om este puternic şi plin de încredere, chiar dacă vorbeşte cu o voce blândă. Crede în deschiderea personală şi în sinceritate, iar ascultarea şi învăţarea reprezintă pentru el a doua natură. Are viziunea modului prin care poate dobândi ceva şi posedă un set de principii — valorile sale personale. Înţelegând că schimbările sunt dificile, îşi construieşte un eu interior puternic, care îl menţine motivat şi hotărât, deoarece ştie prea bine că într-o zi succesul va veni. Ce fel de leadership exercită un astfel de om? Merită el să conducă? Vor dori oamenii să contribuie alături de el la crearea unei viziuni care să-i ajute să-şi împlinească obiectivele?

Leadershipul cere curaj, dar are nevoie şi de o motivaţie pozitivă. Când un om are inima mare, leadershipul pe care îl exercită are rezultate benefice, iar oamenii simt că şi-a câştigat dreptul de a-i conduce. Acest concept este dus şi mai departe în opera lui Robert Greenleaf, care consideră că un lider adevărat este mai întâi un slujitor. Greenleaf a dezvoltat teoria *liderului-servitor*, cu sensul de lider în slujba oamenilor, pe timpul cât era director la AT&T. Ulterior a ţinut cursuri la MIT şi Harvard. El considera că slujirea celorlalţi este ceea ce-i permite individului să-şi formeze capacitatea de lider. Greenleaf s-a inspirat din povestea lui Leo, un personaj din "Călătorie spre soare-răsare" de Hermann Hesse. Povestea lui Hesse este despre grup de oameni aflaţi într-o călătorie; Leo este slujitorul lor şi are grijă de ce le trebuie, îndeplinind tot felul de sarcini. În acelaşi timp

le susţine moralul prin cântece şi un tonus optimist. Apoi Leo dispare, iar grupul se destramă, incapabil să încheie călătoria. Pentru Greenleaf, leadershipul a dispărut odată cu dispariţia lui Leo, deoarece ceilalţi membri ai grupului nu învăţaseră mai întâi să se slujească reciproc.

Ideea de leadership în slujba celor din jur pune accent pe nevoia de a-i servi pe ceilalţi de la locul de muncă, unde prioritatea trebuie să fie împărţirea responsabilităţii decizionale şi promovarea sentimentului de comunitate. Dar o asemenea atitudine depinde de cât de bine vă cunoaşteţi şi cât de confortabil vă simţiţi cu dumneavoastră înşivă. Pentru acest concept, învăţarea are o valoare fundamentală. Tocmai de aceea, am început această carte prin a vă arăta că învăţarea şi leadershipul trebuie să meargă mână în mână.

Banca de cunoştinţe

Pe urmele lui Greenleaf a păşit Larry Spears care, în calitate de director general al companiei Greenleaf Center for Servant Leadership, a identificat zece atribute ale liderului-servitor: capacitatea de a asculta, empatia, capacitatea de a alina, discernământul, persuasiunea, conceptualizarea, prevederea, capacitatea de a-şi asuma răspunderea pentru ceilalţi, angajamentul faţă de dezvoltarea oamenilor şi construcţia comunitară.

Vom include unele dintre aceste atribute în capitolul următor, unde vom explora calităţile liderilor. Deocamdată, meditaţi la ceea ce aţi învăţat în această secţiune.

Valiza cu reflecţii

Reuşesc cei cu care lucraţi să se dezvolte ca oameni datorită leadershipului dumneavoastră? Capătă ei mai multă înţelepciune sau libertate, asociate cu responsabilitatea şi autonomia?

Mesajul 1.	**Fiecare caracter şi fiecare scop este unic.**
Acţiuni	Încercaţi să vă înţelegeţi cât mai bine punctele forte şi punctele slabe.
	Priviţi în mod pozitiv lucrurile care vă deosebesc de cei din jur.
	Desluşiţi ce gen de muncă vă place să faceţi.
	Dezvoltaţi-vă aptitudinile şi cunoştinţele care se clădesc pe unicitatea dumneavoastră.
	Descoperiţi care este contribuţia dumneavoastră unică la organizaţie.
Mesajul 2.	**"Forma perfectă este ascunsă în blocul de piatră. Tot ce trebuie făcut este să cioplești ce-i de prisos până ce forma se dezvăluie".** (Michelangelo)
Acţiuni	Exersaţi-vă capacitatea de leadership la locul de muncă.
	Fiţi autentic şi real, nu aşa cum credeţi că ar fi acceptabil.
	Nu încetaţi niciodată să învăţaţi despre dumneavoastră înşivă şi despre ceea ce se petrece.
	Descoperiţi frumuseţea şi înţelepciunea din dumneavoastră şi lăsaţi-i şi pe alţii să le vadă.
Mesajul 3.	**Cuvintele trebuie întărite prin exemple.**
Acţiuni	Deveniţi dumneavoastră înşivă schimbarea pe care doriţi să o aduceţi la locul de muncă.
	Trăiţi ceea ce declaraţi.
	Asiguraţi-vă că procesele de management nu se contrazic reciproc.

PARTEA 2

COMPORTAMENT ŞI LEADERSHIP

6 Inteligența emoțională (IE)

Ghidul capitolului:

- cum să dobândim cunoştinţe despre conceptul inteligenței emoționale şi ce legătură este între acest concept şi leadership;
- cum să ne înțelegem propria inteligență emoțională şi cum ne putem spori şi dezvolta propria capacitate;
- cum să învățăm să ne folosim cu eficacitate inteligența emoțională pentru a ne automotiva şi pentru a-i motiva pe ceilalți.

Cuprins:

Introducere
Secțiunea I: Înțelegerea inteligenței emoționale
Ce este IE?
Cum ne influențează emoțiile sentimentele şi comportamentul?
Creierul şi emoțiile
Declanşatorii emoționali
Secțiunea 2: Inteligența emoțională şi leadershipul
Ce legătură este între IE şi leadership?
IE contribuie substanțial la leadership
Rolul emoțiilor în dezvoltarea unor relații pozitive
Descoperiți-vă propria inteligență emoțională
Autocontrolul şi gestionarea relațiilor

Introducere

Inteligența emoțională (IE) îndeplinește un rol semnificativ în dezvoltarea capacității de leadership. Conform cercetărilor academice efectuate, leadershipul înseamnă peste 90 la sută inteligență emoțională. Deoarece inteligența emoțională este atât de importantă pentru leadership, acest capitol este împărțit în două secțiuni. Prima se axează pe înțelegerea conceptului de inteligență emoțională, recunoașterea emoțiilor și înțelegerea modului în care acestea influențează comportamentul. A doua secțiune se ocupă de relația dintre inteligența emoțională și leadership, de folosirea inteligenței emoționale pentru schimbarea și consolidarea comportamentelor și de momentele când trebuie recurs la IE pentru motivarea și susținerea schimbărilor de comportament la cei din jur. Emoțiile sunt universale și constituie primul motiv pentru care oricine dispune de potențial de leadership și de un mod unic de exprimare a acestui potențial.

Ne vom îndrepta, pentru inspirație și îndrumare în acest capitol, către Sir Ernest Shackleton, care va fi acum mentorul nostru de leadership.

La data de 30 august 1916 au fost salvați câțiva oameni care eșuaseră pe insula nelocuită Elephant din oceanul Antarctic. În urmă cu doi ani ei plecaseră din Marea Britanie într-o expediție încărcată de ghinioane, devenită până la urmă o cursă contra cronometru de evadare din periculoasa Antarctică. Oamenii își datorau viața calităților de leadership ale unui bărbat, Sir Ernest Shackleton. Împotriva sorților potrivnici, el i-a salvat pe toți, cu energia, motivația, curajul, integritatea și empatia pe care o arăta semenilor săi. Dar această operațiune de salvare nu a fost fapta unui singur om: Shackleton i-a determinat și pe ceilalți să-și dezvolte calități de leadership care le-au permis să contribuie la supraviețuirea tuturor și să tragă împreună ca o echipă.

Pe Shackleton nu l-au ajutat în mod special forța inteligenței, cunoștințele despre mediul marin și capacitatea de a nu pierde niciodată din vedere imaginea generală. Ceea ce-l diferenția pe el de alți lideri și ceea ce a asigurat succesul operațiunii de salvare era capacitatea lui extraordinară de a-și înțelege și de a-și folosi aptitudinile emoționale, inclusiv preocuparea și grija pentru membrii grupului. El și-a inspirat oamenii prin optimism, vorbindu-le întotdeauna într-o manieră pozitivă. Era corect, își acorda același tratament ca și celorlalți și, când era cazul, avea grijă de nevoile individuale ale fiecăruia. Era foarte sigur pe el, convingându-și oamenii că își poate asuma responsabilități, că poate lua decizii și că se poate concentra asupra acțiunilor viitoare. Shackleton a câștigat loialitatea și devotamentul oamenilor prin capacitatea lui de a conduce prin exemplul personal, de a-i instrui și de a le da responsabilități celor ce se dovedeau competenți pentru rolurile lor și de a-i conduce pe timp de criză.

Cum și-a putut el dezvolta aceste calități? Evident că era binecuvântat cu capacitatea de înțelege sentimentele și emoțiile oamenilor. Această capacitate a fost potențată și de faptul că a crescut într-o familie în care domnea grija permanentă pentru bunăstarea reciprocă și pentru potențialul fiecăruia. Trecutul său familial era în contrast flagrant cu începuturile sale pe mare, unde a avut parte de căpitani brutali, agresivi și negativiști, care își conduceau echipajele prin frică, fără prea multă grijă pentru bunăstarea lor fizică și spirituală. Ceea ce a contribuit considerabil la dezvoltarea calității sale de lider a fost tocmai contrastul dintre aceste două situații extreme, alături de conștientizarea modului în care dorea el însuși să fie tratat, pentru a-și maximiza propriile motivații.

Acest capitol vă va ajuta să înțelegeți conceptul IE și legătura strânsă dintre calitățile de lideri ale unor oameni precum Shackleton și aptitudinile lor emoționale. Vă vom arăta cum să vă înțelegeți propriile atuuri și neajunsuri în plan emoțional, cum vă pot ele afecta încrederea de sine și viziunea asupra vieții și cum vă pot influența comportamentul.

Veți avea aici oportunitatea de a aprofunda conceptul de inteligență emoțională și de a înțelege:

- cum funcționează latura emoțională a creierului;
- cum se leagă IE de leadership;
- cum vi s-au format punctele forte în plan emoțional;
- cum vă puteți dezvolta inteligența emoțională;
- cum puteți exercita și menține un autocontrol asupra dumneavoastră înșivă;
- cum vă puteți stăpâni mânia, rămânând optimist.

La fel ca în cazul leadershipului, dezvoltarea inteligenței emoționale nu se petrece peste noapte. Este nevoie de o continuă practică, de răbdare și perseverență. Uneori călătoria emoțională care trebuie făcută poate fi tulburătoare, dezamăgitoare sau chiar înspăimântătoare. Dacă veți ajunge în vreun moment să vă simțiți copleșit, atunci va trebui să căutați ajutor. Natura acestui ajutor depinde de severitatea tulburării: de obicei este îndeajuns să apelați la coaching, la un mentor sau pur și simplu să discutați lucrurile cu un prieten sau cu un coleg apropiat. Dacă întâmpinați însă dificultăți mai mari, atunci ar putea fi mai înțelept să cereți sfatul unui psiholog.

Considerați acest capitol ca pe o sursă de referințe privind cunoștințele și înțelegerea aspectelor emoționale. Când socotiți necesar, apelați la alte capitole relevante ale cărții, care vă vor ajuta să vă continuați călătoria spre dezvoltarea emoțională. Folosiți cunoștințele acumulate ca să faceți legătura dintre noile dumneavoastră aptitudini emoționale și celelalte zone ale formării dumneavoastră ca lider.

Secțiunea I: Înțelegerea inteligenței emoționale

Ce este IE?

IE este abilitatea de a ne înțelege emoțiile şi modul în care pot contribui acestea la creşterea nivelului nostru de *energie* şi de *motivare*. Cunoaşterea acestor mecanisme contribuie şi la consolidarea relațiilor noastre cu cei din jur, permițându-ne să le abordăm într-o manieră pozitivă şi dinamică.

În esență, conceptul de IE este un model care ne ajută să înțelegem şi să echilibrăm relațiile dintre:

- emoții şi elementele care le declanşează;
- emoții şi gândirea cognitivă;
- sentimente şi comportamentul care rezultă în urma lor.

O bună înțelegere a mecanismelor prin care gândim, simțim şi acționăm şi capacitatea de a ni le alege ne ajută să manifestăm mai multă:

- energie;
- autenticitate;
- integritate.

Toate acestea sunt ingredientele esențiale pentru dezvoltarea potențialului de leadership.

Banca de cunoştințe

Conceptul IE cuprinde patru componente esențiale şi interconectate:

1. Armonizarea cu propriile emoții şi sentimente, precum şi înțelegerea modului în care acestea ne pot influența comportamentul.
2. Folosirea autocunoaşterii emoționale pentru un bun autocontrol al comportamentului şi pentru menținerea unor niveluri ridicate de energie şi motivare.

3. Înțelegerea nevoilor celor din jur şi folosirea informațiilor respective pentru a-i ajuta să-şi conştientizeze propriile nevoi de dezvoltare.
4. Capacitatea de a interacționa în mod eficace cu ceilalți şi de a obține rezultate printr-o bună comunicare, prin negociere şi prin sinergie.

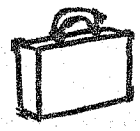
Toate cele patru elemente sunt esențiale pentru dezvoltarea abilităților şi calităților de lider. Vom face referire la ele mai ales pe parcursul Secțiunii 2.

Cum ne influențează emoțiile sentimentele şi comportamentul?

În primul rând, să vedem ce înseamnă *emoție*. Emoțiile sunt puncte centrale ale existenței noastre; ele se produc şi dispar, variază în intensitate. Când apar, emoțiile permit minților şi trupurilor noastre să comunice. La momentele potrivite ne furnizează semnalele şi energia de a acționa rapid, iar alteori ne ajută să tatonăm când avem de luat decizii raționale. A ştii când anume trăim o emoție, a recunoaşte senzațiile fizice asociate ei şi sentimentele ori comportamentele rezultate în urma ei — toate acestea sunt puncte de plecare esențiale pentru înțelegerea elementară a conceptului de inteligență emoțională.

Deschideți valiza şi reflectați asupra modului în care vă explicați aspectele emoționale.

Valiza cu reflecții



Gândiți-vă la două situații complet diferite din viața dumneavoastră, una în care v-ați simțit fericit şi relaxat şi alta în care v-ați simțit încordat şi incomod. Scrieți pe o bucată de hârtie cum v-ați simțit din punct de vedere *fizic* în fiecare dintre aceste situații şi cum a diferit comportamentul dumneavoastră. Remarcați că stările respective v-au influențat optimismul, energia şi motivarea.

Meditați apoi la următoarea listă de stări emoționale şi, pentru fiecare dintre ele, notați-vă ce sentimente fizice sunt declanşate atunci când treceți prin ele şi cum vă comportați de obicei în astfel de situații.

Supărat — Acceptat — Băgat în seamă — Speriat
Plictisit — Extaziat — Mulțumit — Provocat
Încântat — Fermecat — Liber — Prietenos — Furios
Vinovat — Plin de speranță — Independent — Iritat — Ignorat
Drăgăstos — Motivat — Nervos — Optimist — Pesimist
Relaxat — Trist — Compătimitor — Chinuit — Încordat — Prins în capcană

Observați în ce fel contribuie comportamentul la nivelurile dumneavoastră de optimism, energie sau motivare.

Pentru a vă putea spori inteligența emoțională şi pentru a vă forma calități de lider trebuie să fiți capabil:

- să recunoaşteți o emoție când treceți prin ea;
- să vă înțelegeți reacțiile fizice la emoții;
- să vă adaptați comportamentul în consecință, fără a uita că nivelul dumneavoastră de optimism ar putea avea nevoie de ajustări;
- să vă folosiți cunoştințele acumulate despre IE pentru a vă mări nivelurile de energie şi motivare.

Asumarea responsabilității şi formarea aptitudinilor de leadership impun conştientizarea faptului că uneori emoțiile pot genera un comportament inadecvat. Provocarea este aici de a recunoaşte acest lucru şi de a vă adapta comportamentul în consecință.

Emoțiile declanşează sentimente, sentimentele influențează gândirea, iar gândirea este responsabilă pentru comportamentul nostru. Acest proces este rezultatul interacțiunii dintre componenta emoțională şi cea logică a creierului. Nivelurile la care se află inteligența noastră emoțională şi capacitatea de leadership reprezintă efectul combinat al acțiunilor celor două componente ale creierului. Felul în care ne comportăm reflectă nu numai

abilitățile cognitive, ci şi reacțiile emoționale, bazate în mare parte pe memoria emoțională şi pe comportamente dobândite ca răspuns la aceasta. Emoțiile generate la nivelul subconştientului ne influențează comportamentul conştient. Emoțiile sunt esențiale pentru modul în care:

- luăm decizii;
- gândim creativ sau critic;
- rezolvăm probleme;
- ne prezentăm în fața celorlalți;
- tratăm relațiile cu alte persoane;
- lucrăm într-un ritm acceptabil.

Creierul şi emoțiile

Pentru a vă înțelege mai bine componenta emoțională este esențial să ştiți cum este compusă partea creierului care răspunde de ea, cum reacționează la semnalele emoționale primite şi de ce este atât de important să interacționeze cu componenta cognitivă, sau logică, a creierului. Să începem prin a arunca o privire aşa-numitului "creier emoțional":

Centrul emoțional al creierului este *sistemul limbic* (diag. 3).

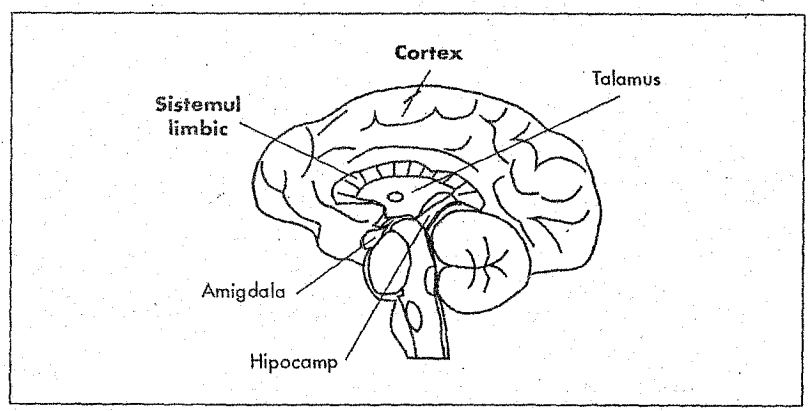


Diagrama 3 Creierul emoțional

Banca de cunoştinţe

În esenţă, *sistemul limbic* este format din:

- *amigdala* — care stochează memoria emoţională şi se ocupă în permanenţă de depistarea pericolelor;
- *talamusul* — care caută în permanenţă informaţii;
- *hipocampul* — care compară informaţiile prezente cu cele anterioare.

Emoţiile, judecata şi gândirea logică funcţionează împreună atunci când se stabilesc legături între *sistemul limbic* (creierul emoţional) şi *cortex* (creierul logic).

Reacţionăm în mod diferit la emoţii: informaţiile primite iniţial de amigdală generează o reacţie rapidă, deoarece formaţiunea respectivă acţionează independent de creierul logic. Când hipocampul, talamusul şi cortexul lucrează împreună, reacţia emoţională este mai lentă, lăsându-ne la dispoziţie mai mult timp de gândire, simţire şi judecată înainte de a trece la acţiune. Amigdala acţionează ca un "înger păzitor", căutând în permanenţă semnele de pericol. Ne permite să răspundem rapid la diverse situaţii şi ne ajută la deciziile rapide — sau ne face să ne "ia gura pe dinainte", să intrăm în bucluc şi pe urmă să regretăm. Când comportamentul nostru rezultă din acest răspuns rapid, amigdala captează instantaneu stimulul emoţional, provocându-ne reacţia înainte ca creierul logic să aibă timp să reacţioneze. În cursul unei asemenea "capturi amigdaliene", ne putem supraîncărca emoţional, ceea ce ne poate face:

- să izbucnim mânioşi;
- să batem cu pumnul în masă;
- să ne răstim sau să ne ofensăm interlocutorul;
- să ieşim furtunos din cameră, trântind uşa;
- să ne retragem în sine, refuzând comunicarea;
- să încremenim şi să nu mai fim capabili de acţiune;
- să claxonăm violent;
- să ne atacăm interlocutorul;
- să sărim în ajutorul cuiva aflat în pericol;
- să luăm decizii impulsive.

Oricare dintre aceste reacţii este rezultatul faptului că suntem copleşiţi de emoţii şi reacţionăm spontan. Amigdala scanează continuu impulsurile vizuale şi auditive, căutând în acelaşi timp date în memoria emoţională depozitată. Este un mecanism străvechi, care declanşează de fiecare dată un răspuns de tip "luptă sau fugi". Acest tip de răspuns a salvat viaţile oamenilor de Neanderthal. Dar deşi are şi astăzi acelaşi scop, a nu conştientiza această funcţie ne poate pune în dificultăţi serioase. Deoarece atunci când amigdala generează răspunsurile emoţionale gândirea este absentă, reacţiile stârnite de ea duc de cele mai multe ori la comportamente negative. Latura pozitivă a acestui tip de reacţie emoţională este că ne fereşte, pe noi şi pe cei din jur, de pericole. Actele de eroism sunt în mare parte datorate reacţiilor rapide care urmează unei emoţii stârnite de amigdală.

Cunoaşterea reacţiilor declanşate de amigdală şi înţelegerea modului în care răspundem la ele reprezintă o parte esenţială a formării a propriilor calităţi de lider. Exemplele următoare ilustrează modul cum se comportă John atunci când amigdala sa este supraîncărcată de stimuli.

Exemplul 1

Într-un weekend, John a fost martor la un accident, un pieton lovit de o maşină, pe o stradă din vecinătatea casei lui. Reacţia lui instantanee a fost de panică, aşa că a fugit cât a putut de repede de la faţa locului. După ce a avut timp de reflecţie, i s-a făcut ruşine, amintindu-şi că-i văzuse şi pe alţii fugind cât puteau de repede, dar către pietonul rănit, ca să-l ajute. Şi-a dat seama că de când se ştia a evitat să-şi recunoască reacţiile iresponsabile legate de vederea sângelui sau de chestiunile medicale; îl făceau mereu să întoarcă spatele sau să o ia la sănătoasa. John şi-a jurat să se înscrie cât mai curând la un curs de acordare de prim-ajutor, ca să încerce să-şi depăşească obstacolele psihice care îl împiedicau să facă faţă unor astfel de incidente.

Exemplul 2

John are un interviu legat de carieră, programat luni la prima oră. Se simte nervos din această cauză şi crede că ora interviului nu este cea mai potri-

vită. Dar ştie că persoana cu care are interviul este optimistă şi generoasă, aşa că nu e foarte îngrijorat. Interviul începe bine, dar la un moment dat, interlocutorul remarcă faptul că lui John îi lipseşte încrederea în sine. Deşi în prezent John e un om destul de sigur pe el, când era copil i se reproşa mereu că nu are încredere în el. John este introvertit şi tăcut, caracteristici pe care extravertiţii le socotesc adesea drept semne ale lipsei de încredere în sine.

Reacţia instantanee a lui John la această remarcă a fost să iasă ca o furtună din încăpere, să se întoarcă la biroul lui şi să ignore pe toată lumea din jur. A rămas aproape nemişcat, simţindu-se furios şi deprimat. În pauza de prânz s-a dus să facă o plimbare şi şi-a dat seama cât de prosteşte se comportase. Adunându-şi curajul, şi-a cerut scuze faţă de cel cu care avusese interviul şi l-a rugat să reia discuţia a doua zi.

În ambele exemple, amigdala lui John a acţionat făcându-l să fugă de confruntări. John a ales "să fugă". Dacă ar fi ştiut ce anume îi provoacă un asemenea comportament, poate că ar fi reacţionat mai adecvat şi ar fi ales să rămână şi să "lupte". Alegerea luptei în aceste instanţe implica un comportament asertiv.

Valiza cu reflecţii

Încercaţi acum să descoperiţi cum reacţionaţi când amigdala vă este supraîncărcată de stimuli. Gândiţi-vă la ultimele săptămâni sau luni şi amintiţi-vă de câteva situaţii în care comportamentul v-a fost influenţat de un flux afectiv brusc. Pentru fiecare situaţie, amintiţi-vă şi notaţi undeva: care a fost stimulul implicat? Cum v-aţi comportat? Prin ce reacţii fizice aţi trecut? Care au fost gândurile dumneavoastră o oră mai târziu sau în ziua următoare?

Folosiţi informaţiile pe care le obţineţi din acest exerciţiu ca să recunoaşteţi situaţiile în care emoţiile trăite provoacă un comportament impropriu. Acţionaţi în vederea unor schimbări. Schimbarea nu se petrece peste noapte.

> În primul rând, conştientizaţi situaţiile care declanşează comportamente pe care ulterior le regretaţi.
> Apoi evaluaţi fiecare situaţie şi, dacă e nevoie, recurgeţi la consiliere şi la un ajutor adecvat.
> Dacă ulterior ajungeţi la concluzia că aţi avut un comportament adecvat, atunci nu este nevoie de schimbare.

Stimulii emoţionali procesaţi de talamus sau de hipocamp dau reacţii mult mai lente, ponderate de raţionamente şi de gândirea logică. Dezvoltarea unei gândiri intuitive (în cadrul căreia ascultaţi de inimă la fel de mult ca de raţiune) se bazează pe capacitatea de memorare a hipocampului şi de abilitatea acestei formaţiuni de a face comparaţii şi de a se conecta cu creierul raţional.

Declanşatorii emoţionali

Înţelegerea factorilor care declanşează emoţiile reprezintă şi ea un aspect important al auto-cunoaşterii emoţionale. Emoţiile pot fi declanşate de oricare din următoarele elemente:

- amintirile;
- semnalele vizuale;
- semnalele auditive;
- schimbarea expresiilor faciale;
- tonul vocii, cântece, muzică;
- imaginaţia;
- pipăitul, mirosul, gustul.

Oricare dintre cele de mai sus poate declanşa emoţii de o intensitate variabilă. Înţelegerea declanşatorilor emoţionali proprii este la fel de importantă ca modul de a reacţiona şi de a vă comporta ca rezultat al unei emoţii. Sesizarea modului în care vi se declanşează emoţiile este esenţială pentru a înţelege cum vi le puteţi stăpâni şi cum vă puteţi schimba comportamentul în consecinţă.

De exemplu:

- Vă formaţi opinii despre oameni după cum se îmbracă? Dacă da, părerea despre ei este influenţată definitiv?
- Vă deranjează cineva a cărui voce vi se pare enervantă? Vă afectează acest lucru modul în care lucraţi cu acea persoană?

- Vă amintiți o reclamă de televiziune din pricina muzicii, a cântecului sau a stimulilor vizuali? Vă simțiți mai tentat, din cauza aceasta, să cumpărați produsul la care se face reclama?
- Vă imaginați cum vă veți comporta într-o situație viitoare. Vă temeți de acea situație?
- Vă enervează anumite comportamente ale oamenilor? De exemplu, vă irită încăpățânarea unora?
- Aveți zile în care este mai probabil să vi se declanșeze emoții?

Dacă ați răspuns cu da la cele mai multe întrebări, atunci s-ar putea să nu fiți conștient de cum vă afectează declanșatorii emoționali comportamentul.

Valiza cu reflecții

Gândiți-vă la unul din următorii stimuli care pot declanșa emoții: o amintire, un stimul vizual, un stimul auditiv, imaginația sau comportamentul altcuiva. Petreceți o zi concentrându-vă asupra momentelor în care stimulul respectiv vă declanșează o emoție. Observați-vă comportamentul care rezultă. Fiți atent la modul în care declanșatorul respectiv vă afectează nivelul de energie sau de motivare. Aveți nevoie de unele schimbări?

Înțelegerea faptului că propriile expresii faciale și tonul vocii pot fi elemente declanșatoare de emoții vă poate ajuta să schimbați ceea ce simțiți și modul în care vă comportați. Încercați următoarele:

1. Când vă simțiți stresat sau deprimat, încercați să zâmbiți. Observați cum se schimbă felul în care vă simțiți.
2. Dacă aveți impresia că cineva din preajmă este iritabil, încercați să-i zâmbiți.
3. Ascultați-vă vocea. S-ar putea ca în unele situații să păreți mai stăpân pe dumneavoastră decât în altele.

Vocea vă sună mai sigură și mai convingătoare dacă respirați din abdomen. Dacă în diferite situații și sub imperiul anumitor

declanșatori vă este greu să vă schimbați modul de a respira sau tonul vocii, poate ar fi bine să vă adresați unui specialist. Lucrând cu el la corectarea tonului și expresiilor dumneavoastră faciale s-ar putea nu numai să vă îmbunătățiți propria auto-cunoaștere emoțională, ci și să începeți să vă schimbați comportamentul.

Acum, după ce ați dobândit câteva cunoștințe elementare despre inteligența emoțională și ați înțeles importanța recunoașterii propriilor emoții și a consecințelor lor, vom trece la următoarea secțiune, care vă va arăta ce legătură este între aceste aspecte și leadership.

Secțiunea 2
Inteligența emoțională și leadershipul

Ce legătură este între IE și leadership?

Inteligența emoțională și leadershipul sunt legate în mod intrinsec. Inteligența emoțională oferă componenta sufletească, instinctivă a leadershipului, acționând în conjuncție cu abilitățile cognitive, competența tehnică și gândirea strategică. Inteligența emoțională contribuie la leadership atunci când toate cele patru componente descrise de Banca de cunoștințe de la începutul secțiunii 1 sunt bine reprezentate și acționează la unison. Un comportament de leadership dominat emoțional este benefic, indiferent dacă se aplică unei mase mari de oameni, unei mici echipe sau doar dumneavoastră înșivă. În schimb nivelurile scăzute de inteligență emoțională sunt extrem de dăunătoare leadershipului în orice situație.

Formarea aptitudinilor de leadership și dezvoltarea inteligenței emoționale merg mână în mână și implică înțelegerea propriei laturi emoționale, armonizarea cu nevoile emoționale ale celorlalți și folosirea cunoștințelor respective în vederea motivării lor, nu doar pentru creșterea eficacității lor în muncă, ci și în scopul dezvoltării potențialului lor. Înțelegerea modului în care inteligența emoțională contribuie la leadership vă va permite să aflați ce fel de lider sunteți. Este o cale mai eficace de dezvoltare a potențialului personal decât studierea activității unor mari lideri și încercarea de a le copia comportamentul. Este important să înțelegeți cum se comportă ei, dar este și mai important să știți cum și de ce și-au dezvoltat potențialul de leadership.

Să ne uităm acum la comportamentul liderilor și la aportul inteligenței emoționale la leadership. Influența IE poate fi explicată dacă luăm în considerare comportamentele liderilor "buni" și "răi". Liderii buni dispun aproape întotdeauna de niveluri ridicate de inteligență emoțională. S-ar putea să nu aibă întotdeauna mulți oameni care să-i urmeze; ei se regăsesc la toate nivelurile organizației și în toate domeniile vieții. Totodată, acești lideri se

pricep să se dea la o parte din lumina reflectoarelor când este cazul și să permită altora să ia frâiele. Studiați liderii pe care îi considerați buni; comportamentul lor aproape cu siguranță va include multe dintre următoarele caracteristici:

- respectă standarde etice înalte;
- au un simț puternic al integrității;
- învață în permanență — recunosc imediat dacă nu știu sau nu înțeleg ceva;
- au o atitudine protectoare, dar fermă față de cei din jur — au o mare capacitate de a-i ajuta să se dezvolte;
- au o prezență remarcată — ies în evidență din mulțime prin vederile și acțiunile lor;
- au o bună capacitate decizională;
- sunt siguri pe ei și își cunosc profund propriile calități și defecte;
- știu când este momentul să conducă și când să se conformeze — preiau conducerea când este nevoie, indiferent de poziția lor.

Notați-vă toate comportamentele manifestate de liderii buni. (Este posibil ca acești lideri să nu se găsească întotdeauna în fruntea organizațiilor sau pe poziții oficiale de conducere).

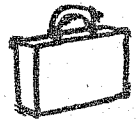
Căutând în jurul dumneavoastră comportamente de leadership, veți da inevitabil și peste lideri "răi". Aceștia s-ar putea să aibă diplome și calificări excelente, experiență și capacitate de management, dar este foarte probabil să aibă un nivel scăzut al inteligenței emoționale. Ei au tendința să se impună prin teamă, le lipsește integritatea, standardele etice și orice sentiment de grijă față de cei din jur. Adesea folosesc tactici de intimidare și preferă să-i țină pe oameni jos, în loc să-i motiveze și să-i ajute să crească. Există mai multe motive pentru care un lider "rău" ajunge într-o poziție de conducere. Printre acestea se pot număra:

- teama viscerală față de eșecul personal;
- dorința de a-i domina pe cei "slabi";
- dorința celor dintr-o organizație aflată în declin de a-l aduce în funcție tocmai pentru duritatea lui;

- tendința de a căuta puterea mai presus de orice.

Un leadership "rău" se întâlneşte şi la alți oameni, de la orice nivel, cărora li se pare greu să-şi asume responsabilitatea pentru ei înşişi şi pentru alții. De obicei, şi aceşti lideri "răi" au niveluri scăzute de inteligență emoțională şi pot produce efecte negative în organizație şi în rândul celor din jur.

Valiza cu reflecții



Gândiți-vă la propriul dumneavoastră leadership. Cum vă consideraţi, un lider "bun" sau unul "rău"? După ce răspundeți la această întrebare, gândiți-vă dacă simțiți nevoia să faceți unele schimbări.

IE contribuie substanțial la leadership

Indiscutabil există o legătură strânsă între cine sunteți ca persoană şi cine sunteți ca lider. Dacă nu înțelegeți acest lucru, dezvoltarea propriilor capacități de leadership va deveni o sarcină aproape imposibilă.

Ca să vă fie clară interacțiunea dintre inteligența emoțională şi calitățile de leadership, este esențial să vă înțelegeți punctele tari şi slabe, să vă dați seama de ce lucruri vă pasă, să sesizați cum sunteți afectat de evenimentele cotidiene şi să aflați care sunt propriile reacții emoționale față de comportamentul celor din jur. Dobândirea acestei cunoaşteri de sine depinde de voința dumneavoastră de a reuşi şi de cât de dispus sunteți să vă cercetați cele mai ascunse cotloane ale minții. Introspecția poate fi uneori un proces dureros, dar este un prim pas esențial în înțelegerea responsabilităților proprii, în cunoaşterea obstacolelor care vă împiedică să vi le exercitați şi, până la urmă, în fructificarea potențialului de leadership.

Călătoria dumneavoastră emoțională devine acum mai dificilă, pe măsură ce veți afla obstacolele ce trebuie depăşite pentru a vă afla mecanismele asumării responsabilității. Ca să

înțelegeți *cum* şi *de ce* vă asumați responsabilitatea, trebuie să aflați cum interacționează componenta cognitivă cu cea emoțională a creierului dumneavoastră. Trebuie să vă cunoaşteți latura emoțională, aspectele de care vă pasă, şi cum şi când e nevoie să vă schimbați comportamentul. Să începem cu două exemple foarte simple, care ne arată cum se repetă de obicei comportamentele iresponsabile.

Exemplul 1

În fiecare săptămână, o familie îşi scoate sacii de gunoi în fața casei cu o zi întreagă înainte de trecerea gunoierilor. Se adună acolo o mulțime de câini vagabonzi în căutare de mâncare, care rup sacii şi le împrăştie conținutul peste tot. După ce trece maşina de gunoi, trotuarul este plin de resturi împrăştiate, care sunt purtate de vânt în curțile altora pentru că nu le strânge nimeni.

Exemplul 2

Tim, care e manager de proiect, convoacă lunar o şedință pentru discutarea stadiului lucrărilor. De fiecare dată întârzie între cinci şi zece minute. Bombăne şi critică pe oricine nu-şi realizează obiectivele fixate la întâlnirea precedentă şi nu se oferă să ajute echipa în nici una dintre problemele cu care se confruntă. Rezultatul este că membrii echipei pleacă de fiecare dată, de la aceste şedințe, demoralizați şi demotivați. Pentru că nu-şi asumă răspunderea de a se implica, acest manager nu reuşeşte nici să-i încurajeze pe ceilalți să şi-o asume.

Nu avem de unde şti motivele concrete pentru care nu reuşesc cei din familia cu gunoiul şi managerul de proiect să-şi schimbe comportamentul şi să-şi asume responsabilitatea pentru faptele lor. Putem eventual presupune că:

- nu observă ce se petrece în jurul lor;
- nu consideră că ar fi responsabilitatea lor;
- nu sunt în contact cu ființa lor lăuntrică, aşa că nu pricep cum le este afectat comportamentul de propriile stări afective;

- nu sunt convinşi că ar trebui să-şi asume vreo responsabilitate; s-ar putea să fi fost întotdeauna într-o poziţie ierarhică superioară, la şcoală sau la locul de muncă, unde asumarea responsabilităţii era de fiecare dată rezervată altora;
- nu se gândesc la acţiunile lor şi nu iau în considerare vreo schimbare a comportamentului lor.

Oricare ar fi motivele, cele două exemple de mai ilustrează foarte bine situaţia unor oameni care simt că nu au nici o obligaţie, sau poate nici un drept, de a-şi asuma responsabilităţi.

Valiza cu reflecţii

Gândiţi-vă un moment la o situaţie în care nu v-aţi putut asuma o responsabilitate sau aţi evitat s-o faceţi. Ce gânduri şi sentimente v-au dus la decizia de a nu vă asuma responsabilitatea respectivă? Care au fost consecinţele lipsei dumneavoastră de acţiune? În ce alte situaţii nu v-aţi asumat responsabilitatea? Repetaţi mereu acelaşi gen de comportament? Vă deranjează acest comportament? Prin comportamentul dumneavoastră, nu-i faceţi oare pe cei din jur să înceteze să-şi mai asume singuri responsabilitatea? Sunteţi pentru ei un model bun de urmat?

Rolul emoţiilor în dezvoltarea unor relaţii pozitive

Relaţiile pozitive, reuşite, sunt cele care vă permit să vă fructificaţi potenţialul de leadership şi să-i ajutaţi şi pe cei din jur s-o facă. Nu confundaţi a fi pozitiv cu a fi amabil sau moale; a fi pozitiv poate să însemne a-i motiva şi a-i provoca pe cei din jur să gândească, să acţioneze şi să-şi asume responsabilitatea. A ştii care sunt obstacolele emoţionale, acele obstacole care apar frecvent în situaţii dificile şi par fără rezolvare, constituie cheia îmbunătăţirii comunicării cu oamenii şi a motivării lor. Înţelegerea stărilor afective aflate în spatele comportamentelor este esenţială pentru o bună negociere cu persoanele dificile şi în

situaţiile dificile şi vă îngăduie să contribuiţi la responsabilizarea şi motivarea oamenilor dumneavoastră.

Exemplu

Unul dintre managerii de nivel mediu din organizaţia pe care o conduceţi nu numai că încearcă întruna să saboteze schimbările, dar nici nu are vreodată vreo iniţiativă de îmbunătăţire. În şedinţe şi în discuţiile cu dumneavoastră şi cu ceilalţi colegi este gălăgios, dominator, pesimist, negativist şi refuză să asculte.

Admiteţi că este un om inteligent şi că, din punct de vedere profesional, este competent în meseria lui. Din păcate e atât de enervant, încât aţi ajuns să nu-l mai puteţi suferi, ceea ce întunecă toate şedinţele la care trebuie să participaţi. Ceea ce nu înţelegeţi este însă că omului respectiv îi lipseşte încrederea în sine şi, în consecinţă, obiecţiile lui faţă de schimbare se nasc din teama de eşec. Atitudinea lui gălăgioasă şi dominatoare este doar o mască prin care îşi deghizează propriile neajunsuri. Situaţia este înrăutăţită şi de atitudinea dumneavoastră, constant negativă faţă de el. Schimbarea atitudinii faţă de el nu poate însă să fie rapidă sau uşoară; de fapt, având în vedere conflictele care se tot produc de o bună bucată de timp, s-ar părea că soluţia cea mai uşoară şi mai simplă ar fi plecarea lui din companie. Totuşi, dacă ajungeţi la concluzia că managerul respectiv nu este singurul pe care nu reuşiţi să-l inspiraţi şi să-l motivaţi, înseamnă că aveţi nevoie de o analiză temeinică a comportamentului şi atitudinii *dumneavoastră*.

În acest moment merită să revenim la Shackleton, mentorul nostru în domeniul leadershipului. Ce a făcut el ca să-i inspire şi să-i călăuzească pe membrii mai dificili ai grupului lui? Shackleton era mereu pozitiv, optimist şi corect, după cum era la fel de dur cu el însuşi ca şi cu oamenii lui. Comportamentul lui avea în special două surse:

- pozitivismul şi optimismul unei familii ai cărei membrii se sprijineau reciproc;
- cruzimea foştilor lui comandanţi de navă, care se comportaseră rău cu el şi-i lăsaseră amintiri de neşters.

Contrastul dintre aceste experienţe i-a întărit convingerea că un comportament pozitiv are un efect de motivare asupra celor din jur.

Valiza cu reflecții

Opriți-vă puțin și meditați la propria dumneavoastră persoană. Gândiți-vă la comportamentul pe care l-ați avut în ultimele săptămâni și luați în considerare următoarele lucruri:

- Amintiți-vă trei ocazii în care ați avut o atitudine pozitivă.
- Cum v-a fost afectat comportamentul și ce reacții au apărut?
- Cum v-ați simțit?
- Ce vă îndemna să fiți pozitiv?

Repetați exercițiul, amintindu-vă trei situații când atitudinea dumneavoastră a fost negativă.

Dacă înțelegeți când și de ce ați trecut în trecut la o atitudine pozitivă sau la una negativă, nu numai că vă este mai lesne să aflați cum și prin ce îi puteți inspira pe oamenii dumneavoastră, dar reușiți și să interpretați mai corect felul în care vă simțiți în fiecare situație. Aflând de ce vă priviți viața mai ales pozitiv sau mai ales negativ, veți reuși să înțelegeți cum de ați dobândit comportamentele care vă permit să vă formați ca lider sau, dimpotrivă, care vă împiedică s-o faceți.

Dacă sunteți un lider eficace, un om care inspiră și motivează, care are viziune și care extinde granițele posibilului în vreme ce-și tratează oamenii cu fermitate și corectitudine, atunci se poate presupune că vă aflați într-un acord deplin cu propriile emoții și sentimente. Prin comportamentul dumneavoastră probabil că reușiți să vă construiți relații de încredere, prin care îi încurajați pe cei din jur să-și asume responsabilități.

Descoperiți-vă propria inteligență emoțională

Aflarea nivelului propriu de inteligență emoțională nu este întotdeauna ușoară. Auto-cunoașterea în plan emoțional este esențială pentru dezvoltarea IE, dar dacă exact asta vă lipsește, vă va fi greu să vă faceți singur o evaluare.

Cunoașterea modului în care emoțiile și sentimentele îi afectează individului comportamentul este punctul de pornire în "alfabetizarea" sa emoțională, adică în formarea capacității sale de a și-l descifra și de a și-l adapta, precum și a capacității sale de a-și crea relații reușite cu cei din jur.

Priviți chestionarul care urmează și răspundeți la întrebări cât puteți de sincer. Răspundeți cât puteți de repede — e de presupus că primul gând care vă vine în minte este și cel mai aproape de adevăr. Încercați la fiecare întrebare să vă oferiți argumente și dovezi.

Bifați la fiecare întrebare una dintre cifrele de la 1 la 4 dacă:

1. Răspunsul dumneavoastră este "categoric da".
2. Răspunsul dumneavoastră este "oarecum da".
3. Răspunsul dumneavoastră este "nu"
4. Nu știți

1.	Respectați sentimentele celorlalți?	1	2	3	4
2.	Ascultați cu atenție ce vă spun ceilalți?	1	2	3	4
3.	Vă susțineți cu tărie punctul de vedere, dacă îl socotiți corect?	1	2	3	4
4.	Vă cereți scuze când ați comis o greșeală?	1	2	3	4
5.	Îi lăudați pe alții și îi ajutați să progreseze?	1	2	3	4
6.	Căutați idei bune la alții?	1	2	3	4
7.	Credeți în ceea ce spuneți?	1	2	3	4
8.	Înțelegeți modul în care sentimentele vă afectează performanța?	1	2	3	4
9.	Vă recunoașteți greșelile și învățați din ele?	1	2	3	4
10.	Râdeți de dumneavoastră înșivă?	1	2	3	4
11.	Considerați că întotdeauna aveți dreptate?	1	2	3	4
12.	Vă recunoașteți punctele tari și slabe?	1	2	3	4
13.	Vă adaptați planurile personale dacă trebuie?	1	2	3	4
14.	Arătați că sunteți optimist?	1	2	3	4
15.	Aveți încredere că veți acționa cu integritate?	1	2	3	4
16.	Împărtășiți momente de distracție și umor cu cei din jur?	1	2	3	4

Dacă ați bifat mai ales cifrele 1 sau 2, atunci e de presupus că înțelegeți destul de bine cum vă este afectat comportamentul de emoții. De asemenea, aveți capacitatea de a vă modifica sau schimba radical comportamentul, atunci când aveți nevoie. Vă sunt destul de clare motivele care determină comportamentele celor din jur și modul în care îi puteți ajuta la nevoie să și le schimbe. Totuși aveți mereu câte ceva nou de învățat, iar inteligența emoțională, la fel ca și leadershipul, poate fi dezvoltată printr-o continuă reevaluare și prin exerciții legate de gândirea și comportamentul dumneavoastră. Înainte de a vă simți mulțumit de rezultat, verificați corectitudinea scorului, cerând cel puțin altor trei persoane să completeze chestionarul în numele dumneavoastră, după care comparați rezultatele.

Completarea unui astfel de chestionar reprezintă doar una dintre căile prin care puteți cunoaște și înțelege cum contribuie inteligența emoțională la calitățile dumneavoastră pentru leadership. Există și alți factori care vă pot ajuta în acest sens. De exemplu, să aflați:

- cum interacționează componenta emoțională a creierului cu cea cognitivă — și cum vă este influențat comportamentul de trecutul dumneavoastră;
- cum sunt declanșate emoțiile și ce gen de sentimente și comportamente generează acestea;
- ce anume declanșează "deturnările" amigdaliene în cazul dumneavoastră, producându-vă mânie, retragerea în propria cochilie etc.;

Reflectând la propriul comportament, căutați situațiile care vă determină:

- să repetați un comportament nedorit;
- să aveți gânduri negative;
- să vă înfuriați într-un mod neconstructiv.

Descifrarea propriului comportament este doar punctul de pornire în dezvoltarea inteligenței emoționale și în formarea calităților de leadership. Mult mai dificil este să aflați cum să acționați în vederea schimbării și ajustării comportamentelor inadecvate.

Autocontrolul și gestionarea relațiilor

Întâlnim zilnic situații care ne provoacă emoții de tot felul, de la ușoare iritări la furie extremă. Partea finală a acestui capitol vă va ajuta să înțelegeți cum puteți aborda corect aceste situații extreme, ceea ce vă va ajuta să acționați responsabil în cadrul unor scenarii care reprezintă amenințări pentru niște relații productive. Controlul propriului comportament în astfel de condiții vă permite să abordați oamenii și problemele într-un mod eficace, să oferiți un bun model de lider și să-i inspirați și motivați pe cei din jur în cursul unor situații dificile.

Dacă îi priviți pe *toți oamenii* ca *egali*, veți reuși mai bine să faceți față oricăror dificultăți, indiferent de mărimea lor. Dar s-ar putea să nu fie atât de simplu precum pare. Este sigur că, în diverse momente ale vieții dumneavoastră, ați fost expus unor prejudecăți — acasă, la școală, în universitate, la locul de muncă sau în cadrul anturajului. Cu cât erau mai subtile, cu atât e mai probabil să nici nu fi fost conștient de ele. Și chiar când recunoașteți că aveți o prejudecată adânc înrădăcinate, poate fi dificil să scăpați de ea.

Valiza cu reflecții

Luați-vă răgazul de a vă gândi care este reacția dumneavoastră inițială și onestă față de următoarele tipuri de oameni:

- Introvertiții /extravertiții.
- Femeile tinere /femeile de vârstă mijlocie /bărbații în costum /persoanele din vârful organizațiilor.
- Minoritățile etnice /clasa muncitoare /clasa de mijloc /aristocrația /studenții.
- Persoanele din diverse profesii: medicii /asistentele medicale /avocații /profesorii /inginerii /agenții imobiliari.
- Cei din organizația dumneavoastră — femeile de serviciu /muncitorii /operatorii din centrele de apel /personalul de vânzări /departamentul de resurse umane /personalul medical /directorul general.

Poate fi vreuna dintre reacțiile dumneavoastră clasificată drept prejudecată?

Dacă din cele de mai sus reiese că sunteți înclinat spre prejudecăți, cum vă puteți trata ideile și comportamentele declanșate de prejudecăți, oricât de benigne ar fi ele? Este esențial să fiți conștient de orice prejudecată, chiar cea mai neînsemnată, ori de suspiciunile nefondate pe care le-ați putea avea. Faceți următorul exercițiu:

- Însemnați-vă gândurile declanșate de întâlnirea unei persoane din categoriile de mai sus sau de știrile de presă în care apare ori este citată.
- Fiți atent la faptul că eventualele dumneavoastră prejudecăți îi pot afecta pe toți membrii grupului respectiv. De exemplu, a gândi că "studenții sunt doar niște scandalagii și niște bețivi care nu fac decât să aducă necazuri" înseamnă ceva total diferit de "unii studenți sunt scandalagii și bețivi, dar mulți alții sunt muncitori și liniștiți".
- Întrebați-vă dacă părerile negative pe care le aveți sunt corecte; de exemplu, știți că un agent imobiliar de la care ați vrut să cumpărați o casă era necinstit. Nu puteți mai degrabă să vă asumați responsabilitatea de a face ceva care să rectifice această situație?
- Observați cum îi tratați pe oameni chiar și atunci când nu sunteți supărat sau iritat de ei. Faceți glume pe seama slăbiciunilor pe care le percepeți la ei sau râdeți întruna de modul în care se îmbracă sau de obiceiurile care vă irită?
- Considerați de obicei că oamenii din cadrul unui grup seamănă între ei sau îi priviți ca pe niște persoane individuale?

Este important să înțelegeți *când* anume deveniți părtinitor în emiterea unor judecăți. Tratarea eficace a situațiilor care vă provoacă iritare depinde de capacitatea dumneavoastră de a fi corect în interacțiunile cu oamenii. Vă puteți schimba comportamentul dacă urmați următorii pași:

Pasul 1 — recunoașteți că sunteți iritat sau furios;

Pasul 2 — înfruntați-vă prejudecățile;
Pasul 3 — arătați asertivitate și spuneți persoanei în cauză că atitudinea sau comportamentul ei vă supără;
Pasul 4 — fiți pozitiv și explicați-i cum și-ar putea schimba comportamentul sau atitudinea.

Schimbarea comportamentului cere timp, așa că fiți pregătit și pentru momentele în care lucrurile nu merg bine. Schimbarea necesită voința de a persevera. S-ar putea să fiți nevoit să practicați cei patru pași de cel puțin 20 de ori înainte de a observa vreo schimbare semnificativă. Ei sunt util mai ales în situațiile care amenință să vă supere foarte tare. În astfel de situații, fiți conștient de faptul că s-ar putea să treceți printr-o "descărcare" amigdaliană severă (← revedeți secțiunea Creierul și emoțiile).

Mesajul 1.	**Dezvoltarea inteligenței emoționale vă ajută să deveniți un lider autentic, eficace și grijuliu cu cei din jur.**
Acțiuni	Aflați care sunt cele patru zone ale inteligenței emoționale. Înțelegeți cum vă sunt afectate sentimentele și comportamentul de emoțiile dumneavoastră — păstrați un jurnal al aspectelor care vă declanșează emoțiile.
Mesajul 2.	**Inteligența emoțională poate fi învățată și dezvoltată, dar cere hotărâre și timp.**
Acțiuni	Acceptați faptul că trebuie să faceți niște schimbări. Cereți feedback, acceptați-l și acționați pe baza lui. Păstrați-vă optimismul și atitudinea pozitivă.
Mesajul 3.	**Orice călătorie emoțională poate fi uneori dureroasă. Perseverați: rezultatul vă va ajuta să vă construiți o viață mai împlinită și o carieră mai reușită.**
Acțiuni	Construiți-vă o rețea de sprijin în jurul dumneavoastră — fiți gata să-i sprijiniți pe alții, ca să le puteți apoi cere sprijinul. Descoperiți cine vă poate fi mentor sau cine vă poate oferi un coaching eficace dacă aveți nevoie.
Mesaj 4.	**Dezvoltarea inteligenței emoționale este și cheia în sprijinirea celor din jur să învețe și să-și dezvolte spiritul de responsabilitate și calitățile de lider.**
Acțiuni	Căutați modalități prin care să-i puteți ajuta pe ceilalți să se dezvolte.

	Dezvoltați-vă aptitudinile sociale și de colaborare și îmbunătățiți-vă relațiile cu cei din jur.
Mesaj 5.	**Inteligența emoțională vă oferă eșafodajul construirii spiritului de răspundere și capacității de leadership.**
Acțiuni	Citiți cât mai multă literatură pe tema inteligenței emoționale. Ajutați-i pe cei din jur să înțeleagă că nu este vorba de o opțiune ușoară. Arătați-vă dispus să vă asumați răspunderi, mai ales în situații dificile.

7 Primul lucru dimineața, ultimul lucru seara

Ghidul capitolului:

- cum influențează sentimentele performanțele de management și leadershipul;
- cum ne menținem motivarea și simțului de răspundere și cum îi putem ajuta și pe ceilalți s-o facă;
- cum ne putem alinia ceasul biologic cu orarul de activitate.

Cuprins:

Introducere

Priviți în trecut și identificați-vă comportamentul

Începeți ziua așa cum vreți să o continuați!

Cât de adecvat este comportamentul dumneavoastră? E nevoie de vreo schimbare?

Păstrarea atitudinii pozitive — asumarea responsabilității

Cum reacționați la situațiile dificile sau periculoase?

Stăpâniți valul epuizării emoționale

Relaxarea

Introducere

Acest capitol vă oferă posibilitatea de a reflecta pe marginea comportamentului dumneavoastră de lider, vă furnizează indicii privind acest comportament şi vă propune modalităţi prin care puteţi face schimbările potrivite. Este o urmare a capitolului despre inteligenţa emoţională şi ilustrează modul în care emoţiile şi sentimentele afectează comportamentul şi modul de exercitare a leadershipului.

Mai jos este un exemplu despre sentimentele care afectează leadershipul.

Exemplu

Sally locuieşte împreună cu soţul ei, are doi copii mici şi lucrează ca manager într-o mare corporaţie din City. Ea şi-ar dori să-şi înceapă fiecare zi sărind din pat cu un sentiment de prospeţime şi vioiciune, de-abia aşteptând provocările zilei. Uneori însă realitatea este cu totul şi cu totul alta. I se întâmplă adesea să doarmă prost, să fie obosită după o noapte în oraş, ori să fie trezită prea devreme de copiii ei neastâmpăraţi. Uneori pleacă de acasă după o ceartă aprigă cu soţul ei, se grăbeşte să-şi lase copiii la grădiniţă şi la şcoală, iar apoi rabdă în nesfârşitele blocaje din trafic. Mai rău este că de multe ori ajunge să urască însuşi faptul că trebuie să se ducă la o slujbă pe care înainte o iubea. Acum găseşte că sarcinile ei manageriale sunt copleşitoare şi că manevrele politice de la birou sunt insuportabile. De multe ori începe ziua simţindu-se încordată, grăbită şi iritată. Când ajunge la birou îi ignoră pe cei din jurul ei şi trece direct la rezolvarea nenumăratelor ei sarcini de serviciu. Ştie că atitudinea nu o ajută să obţină maximum din munca depusă şi o face să nu-şi mai ia răspunderi. Ar vrea foarte tare să se controleze mai bine, să-şi schimbe comportamentul şi să se simtă motivată să-şi ajute colegii, dar habar n-are cum să facă.

Indiferent dacă vă identificați sau nu cu situația lui Sally, probabil că și dumneavoastră vă gândiți că v-ați putea îmbunătăți comportamentul și stilul de leadership la locul de muncă, că aveți nevoie să vă creșteți nivelul de motivare și simțul responsabilității. Acest capitol vă va ajuta:

- să găsiți cel mai bun punct de pornire în relația cu colegii dumneavoastră;
- să vă păstrați entuziasmul chiar și în cazul celor mai anoste sarcini;
- să vă motivați ca să vă asumați responsabilități în situații dificile;
- să pavați calea unui transfer fără asperități spre ziua de mâine.

Pe de altă parte, dacă sunteți unul dintre norocoșii care se simt cel mai bine dimineața, cărora le vine greu să *nu* fie optimiști și încrezători, cum îi tratați pe cei care preferă viața de noapte și nu sunt în formă dimineața, când se scoală să vină la lucru? Acest capitol vă va ajuta nu numai să vă înțelegeți pe dumneavoastră înșivă, ci și să vă modificați comportamentul în sensul deschiderii către cei din jur.

Munca reprezintă o parte importantă a vieții majorității oamenilor, așa că este evident o platformă de referință, de pe care se poate începe înțelegerea și practicarea leadershipului: ea poate deveni forța motrice în călătoria dumneavoastră de descoperire a leadershipului. Așa cum subliniază poetul și scriitorul David Whyte în *Crossing the Unknown Sea* ("Traversarea mării necunoscute"), "Maturitatea și energia în cazul muncii noastre nu sunt date pe gratis ființelor umane, ci trebuie descoperite prin aventură, cultivate, câștigate. Sunt rezultatul angajării, dedicării, al unui indispensabil simț al umorului și, mai presus de toate, al unei conversații permanente și pline de curaj cu noi înșine, cu cei alături de care muncim și cu cei pe care îi slujim" (2001).

Startul într-o asemenea călătorie începe cu abordarea sentimentelor proprii la debutul fiecărei zile, pentru a ne înmulți prilejurile de a ne asum răspunderi, pentru a-i motiva pe cei din jur, pentru a însenina atmosfera de la locul de muncă și pentru

a fi niște oameni pozitivi și plăcuți! Gândurile, sentimentele, atitudinea, comportamentul și rutinele de dimineață vă afectează stilul de leadership de-a lungul întregii zile. Prin urmare, trebuie să înțelegeți:

- ce factori vă influențează comportamentul;
- ce efect are comportamentul dumneavoastră asupra celor din jur;
- cum puteți să faceți schimbări importante;
- ce importanță are îmbunătățirea propriului simț de răspundere și a calităților de lider;
- cum pot contribui calitățile dumneavoastră de lider la dezvoltarea calităților de lider ale celor din jur.

Priviți în trecut și identificați-vă comportamentul

Comportamentul dumneavoastră actual este influențat de o diversitate de circumstanțe și situații, un rol major jucându-l amintirile și deprinderile dobândite în copilărie. Alături de personalitatea, imboldurile și capacitățile dumneavoastră intelectuale, aceste influențe au determinat deja genul de viață pe care v-ați croit-o în mod inconștient până acum. Comportamentul dobândit vă menține pe linia de plutire în viață, dar e posibil să nu vă întărească potențialul de leadership. Zilele petrecute în școală reprezintă o influență majoră asupra modului în care vă comportați astăzi.

Valiza cu reflecții

Gândiți-vă la zilele de școală: ce gândeați și simțeați când vă trezeați de dimineață, când mergeați spre școală și când soseați acolo.

- Vă trezeați ușor și cu poftă de școală?
- Așteptați cu nerăbdare ziua care urma?
- Erați gata de plecare din timp, fără să întârziați?

- Erați organizat și aveați toate temele făcute?
- Erați prietenos cu toți cei pe care îi întâlneați?
- Erați gata să cooperați și să aveți de-a face cu cei din jur?
- Erați optimist în privința zilei care urma?
- Respectați regulile de comportare impuse de școală?
- Vă prezentați mereu la școală cu uniforma impecabilă?
- Erați mereu dornic să vă asumați răspunderi?

Dacă ați răspuns afirmativ la aceste întrebări, atunci probabil că școala v-a făcut să vă simțiți bine și v-a oferit numeroase oportunități de a vă asuma răspunderi, de a vă exersa aptitudinile de leadership și de a reuși în această privință. Dacă ați răspuns nu, atunci probabil că școala nu a prea reușit să vă consolideze stima și încrederea în sine. Este posibil ca sentimentele și comportamentele din acele vremuri să continue și acum să impună limitări severe asupra potențialului dumneavoastră de leadership.

Începeți ziua așa cum vreți să o continuați!

Stările afective de dimineață sunt complexe și influențate de tot felul de circumstanțe din viața personală sau profesională. Anumite evenimente, precum un divorț sau pierderea cuiva apropiat, au efecte traumatice majore. La fel se întâmplă și din cauza lipsei de echilibru între viața profesională și cea personală, mai ales dacă aveți o muncă plictisitoare, care nu vă provoacă prin nimic.

Asumați-vă controlul asupra comportamentului propriu în fiecare zi, de îndată ce vă treziți, în momentul când vi se fixează tiparul comportamental pentru ziua respectivă. Dacă începeți cu o dispoziție negativă și neprietenoasă, efectul asupra celor din jur este devastator. Formarea dumneavoastră ca lider se bazează pe adoptarea unui start pozitiv, optimist și încrezător în fiecare zi. Puteți înregistra progrese dacă învățați:

- cum să recunoașteți ce anume vă influențează comportamentul — să știți, de pildă, ce vă scoate din sărite;

- cum să identificați ce trebuie schimbat în comportamentul dumneavoastră și cum să înlăturați obstacolele din fața acestei schimbări;
- cum să vă exersați noul comportament.

Valiza cu reflecții

Reflectați un moment la felul cum vă privesc probabil cei din jur, când ajungeți la lucru.

Notați undeva modul în care credeți că sunteți perceput de ceilalți.

Cât de bine comunicați cu cei din jur și cum îi tratați?

Ce spun gesturile și expresia dumneavoastră despre starea în care vă aflați?

Ce mesaje transmiteți?

Sunteți mulțumit de primele contacte zilnice cu oamenii?

Oamenii vorbesc despre dumneavoastră ca despre un manager sau ca despre un lider?

Constatați că ar fi nevoie de vreo schimbare?

Există mai mulți factori care ne pot influența comportamentul matinal. Printre ei se numără:

- *Personalitatea/temperamentul* — putem fi în formă dimineața sau, dimpotrivă, putem fi "păsări de noapte"; putem fi extravertiți sau, dimpotrivă, introvertiți; putem fi gălăgioși sau tăcuți etc.
- *Stima/siguranța de sine* — încrederea în noi înșine, modul în care ne vedem propriile calități, modul în care ne percepem pe noi înșine ca persoane;
- *Trecutul* — amintirile pe care le avem din copilărie, în special cele legate de ce simțeam când intram pe poarta școlii;
- *Viața personală/de familie* — problemele și bagajele noastre emoționale, care ne urmăresc și la locul de muncă;
- *Viața profesională* — felul cum ne privim munca și oamenii cu care lucrăm, precum și felul în care simțim că ne tratează ei;

- *Echilibrul dintre muncă şi viaţa personală* — păstrăm oare un echilibru sau suntem dominaţi de muncă? Dacă suntem dominaţi de muncă, contează acest lucru?
- *Băutura sau medicamentele* — consumul excesiv de alcool în timpul serii ne poate influenţa comportamentul, la fel ca şi excesul de medicamente, fie ele recomandate de medic sau nu.

Evident că dispoziţia dumneavoastră variază de la o zi la alta, dar există totuşi un tipar, iar colegii ştiu la ce să se aştepte, ca la un lucru normal. Dacă, pentru dumneavoastră, normalul cuprinde o reacţie din partea lor de genul "suntem încântaţi să vă vedem" sau "abia aşteptăm să lucrăm cu dumneavoastră", atunci calităţile dumneavoastră de leadership se manifestă încă din clipa în care intraţi pe uşă. Dacă nu obţineţi o asemenea reacţie, atunci se pune întrebarea dacă vă puteţi schimba comportamentul şi cum puteţi adopta o atitudine pozitivă, care să aibă ca ecou energizarea celor din jur? Adoptarea unei dispoziţii pozitive, încrezătoare şi calme la debutul zilei pregăteşte cadrul pentru rezolvarea celor mai provocatoare şi dificile situaţii, atunci când apar.

Cât de adecvat este comportamentul dumneavoastră? E nevoie de vreo schimbare?

Ca să deveniţi mai conştient de sentimentele pe care le aveţi la sosirea la locul de muncă, luaţi-vă câte un răgaz de reflecţie şi învăţare:

1. înainte de a pleca la lucru;
2. pe drumul spre locul de muncă;
3. când ajungeţi la destinaţie.

Reflecţia din aceste momente vă ajută să înţelegeţi mai bine interacţiunea dintre gândirea şi comportamentul dumneavoastră. Vă veţi da astfel seama dacă şi cum ar trebui să faceţi schimbări.

La deşteptare, încercaţi mai întâi să vă înţelegeţi dispoziţia internă. Luaţi-vă un răgaz de 5-10 minute pentru gândire şi

reflecţie. Găsiţi-vă un loc unde să fiţi singur şi unde să nu vă deranjeze nimeni. (Va trebui probabil să vă treziţi cu zece minute mai devreme decât de obicei). În tot acest timp, ascultaţi-vă vocea interioară, ca să aflaţi:

- cât de treaz sau de obosit sunteţi;
- cât de relaxat sau încordat vă simţiţi;
- dacă aveţi senzaţii fizice care indică anxietate sau îngrijorare ("fiori" în stomac, încordare în umeri, crampe în braţe sau picioare);
- ce se petrece în mintea dumneavoastră;
- dacă gândurile care vă vin sunt negative sau pozitive;
- ce mesaje primiţi despre munca dumneavoastră (sunteţi sau nu dornic de lucru şi entuziast sau, dimpotrivă, aveţi o problemă majoră care vă apasă);
- ce evenimente s-au petrecut în ziua precedentă, care vă pot influenţa sentimentele şi gândurile (în viaţa profesională sau în cea personală);
- faceţi o sinteză a modului în care vă simţiţi: sunteţi fericit /relaxat/furios/confuz/plictisit/letargic?

Valiza cu reflecţii

După ce aţi făcut exerciţiul anterior, luaţi-vă un răgaz de reflecţie. Ceea ce doriţi este să ajungeţi la lucru într-o dispoziţie mentală pozitivă. Scrieţi două lucruri de care sunteţi satisfăcut şi două lucruri la care ar mai trebui să lucraţi sau pe care ar trebui să le schimbaţi.

Pe drumul spre locul de muncă

Acesta este un moment în care trebuie să lăsaţi în urmă orice problemă şi orice povară şi să gândiţi pozitiv. Adoptaţi o atitudine pozitivă faţă de provocările care vă aşteaptă. Dacă vă vine greu să faceţi asta sau dacă aveţi impresia că nu vă aşteaptă nici o provocare, întrebaţi-vă: "Oare munca pe care o depun este potrivită pentru mine, oare chiar asta vreau să fac în viaţă?" Chiar dacă vă găsiţi într-o situaţie dificilă la lucru, adoptarea unei dispoziţii

mentale pozitive, precum şi conştientizarea faptului că sunteţi unica persoană responsabilă pentru acţiunile dumneavoastră şi pentru sprijinirea celor din jur vă vor ajuta să ameliorați chiar şi cele mai dificile situaţii.

La sosirea la locul de muncă

1. Observaţi cum reacţionează ceilalţi faţă de dumneavoastră — au o atitudine pozitivă sau negativă?
2. Cereţi feedback într-o manieră informală.
3. Evaluaţi atmosfera sau climatul din timpul dimineţii.
4. Înţelegeţi factorii care vă influenţează comportamentul.

Valiza cu exerciţii

Gândiţi-vă un timp şi răspundeţi la cele trei întrebări de mai jos, ca să descoperiţi ce anume preţuiţi şi să reflectaţi la felul în care sunteţi tratat.

1. Cum vă place să fiţi tratat?
2. Ce v-ar plăcea să spună şi să facă oamenii? Întocmiţi o listă de şase persoane şi notaţi cum vă tratează fiecare.
3. Îi trataţi pe cei din jur aşa cum ar vrea ei să fie trataţi? Dacă răspunsul este afirmativ, alegeţi câteva dintre lucrurile pe care le faceţi. Dacă răspunsul este negativ, însemnaţi-vă ce anume ar trebui să schimbaţi.

Cunoaşterea de sine nu poate fi separată de înţelegerea modului în care reacţionaţi faţă de cei din jur. Formarea dumneavoastră ca lider este o combinaţie între reflecţia asupra modului în care gândiţi şi simţiţi şi înţelegerea efectelor semnificative pe care le are comportamentul dumneavoastră asupra celor din jur. Încercaţi să reflectaţi şi să fiţi critic de mai multe ori pe zi — şi veţi înţelege mai bine aceste lucruri.

Formaţi-vă un stil propriu de lucru

Dacă aveţi norocul să lucraţi într-o organizaţie care permite un program de muncă flexibil, înseamnă că aveţi posibilitatea să vă

formaţi un mod de lucru care vi se potriveşte. Pentru a folosi cât mai bine această oportunitate, luaţi în considerare următoarele aspecte:

- În ce perioadă a zilei lucraţi cel mai bine?
- Când aveţi nevoie de pauze?
- Menţineţi un echilibru corect între timpul de lucru şi viaţa dumneavoastră personală?

Dacă unul sau altul dintre aceste lucruri vă creează probleme în privinţa stării dumneavoastră mentale şi a comportamentului de la locul de muncă, încercaţi să găsiţi soluţii.

Nu uitaţi că este esenţial:

- Să vă faceţi timp pentru o evaluare matinală a sentimentelor dumneavoastră.
- Să încercaţi să ajungeţi la lucru într-o dispoziţie mentală pozitivă.
- Să adoptaţi o rutină matinală în care să ţineţi cont de cei din jur.
- Să aveţi grijă să-i trataţi pe cei din jur aşa cum v-ar plăcea şi dumneavoastră să fiţi tratat de ei.

Păstrarea atitudinii pozitive — asumarea responsabilităţii

Începerea zilei de lucru într-o dispoziţie mentală pozitivă vă va pune în postura de a răspunde cu bine presiunilor zilei. Unora le e mai uşor să-şi menţină o dispoziţie pozitivă decât altora. Manifestarea unui comportament pozitiv sau negativ reprezintă un tipar creat încă din copilărie şi depinde de mediul în care aţi crescut. Este mai simplu să vă păstraţi o dispoziţie pozitivă dacă nu sunteţi predispus la "descărcări amigdaliene" dramatice sau la reacţii excesive faţă de anumite elemente menţinute în memoria dumneavoastră emoţională (← v. secţiunea *Creierul şi emoţiile* din cap. 6). Pentru a adopta o abordare pozitivă faţă de propria persoană şi faţă de cei din jur, e bine:

- să vă educați o dispoziție mentală pozitivă;
- să stabiliți cu cei din jur relații pozitive — descoperiți-vă simțul umorului!
- să nu uitați că o abordare optimistă — care este un bun instrument de motivare — nu înseamnă slăbiciune!

Educarea unei dispoziții mentale pozitive

Modul cum ne privim pe noi înșine se reflectă în modul cum îi privim și-i tratăm pe cei din jur.

> Educarea unei dispoziții mentale pozitive reprezintă principalul ingredient al asumării responsabilității și al formării ca lideri.

Imaginați-vă pentru câteva clipe că sunteți aproape gata cu un document de mare întindere pe care trebuie să-l prezentați mâine la o ședință importantă, la care participă echipa pe care o conduceți și la care urmează să luați decizii majore. Contribuția dumneavoastră va fi vitală! Dar până să apucați să imprimați documentul, vă pomeniți că se întrerupe curentul. Aflați de la compania locală de electricitate că este o avarie serioasă și că e puțin probabil să se restabilească alimentarea cu electricitate înainte să plecați la ședință. Ca să puteți prelua controlul asupra acestei situații, este esențial să înțelegeți care sunt primele dumneavoastră gânduri. De exemplu:

- S-a dus naibii cariera mea, o să par un incompetent!
- Ce alte posibilități mai am ca să le transmit oamenilor mei aceste informații cruciale, ca să-i ajut să ia decizii în cunoștință de cauză?
- Cum să-i rog pe ceilalți din echipă să mă ajute în această criză?
- Peste o săptămână o să râd pe seama acestei întâmplări, dar acuma nu e de glumă!

Dacă gândurile dumneavoastră seamănă cu vreunul dintre ultimele trei de mai sus, înseamnă că vă aflați deja pe drumul cel bun către o gândire pozitivă. Dacă seamănă mai degrabă cu primul, atunci va trebui să meditați serios la următoarele lucruri:

- cum vă priviți dificultățile;
- cât de frecvent adoptați o perspectivă negativă;
- cât de posibilă ar putea fi schimbarea gândurilor negative într-unele pozitive (următoarea secțiune vă va ajuta în această chestiune).

Capacitatea de a reacționa printr-o gândire optimistă și prin acțiuni pozitive reprezintă un atribut esențial în leadership, dar este un element esențial nu numai pentru rolurile de conducere, ci și pentru cooperare, colaborare și învățare. Poate fi un prim pas în a vă debarasa de propriul orgoliu ori de dorința de putere personală și statut social, făcându-vă să-i ajutați și pe cei din jur să se dezvolte, să aibă contribuții și să-și asume răspunderi.

Cum reacționați la situațiile dificile sau periculoase?

Pe parcursul unei săptămâni, conștientizați toate gândurile negative care vă împiedică să fiți în control. Vi se întâmplă să vă pomeniți că vă apar în minte gânduri precum următoarele:

- Cum am putut oare să fiu atât de prost?
- N-o să fiu niciodată bun de nimic, oricât aș încerca!
- Am comis o greșeală prostească.
- Ceilalți nu sunt niciodată de acord cu mine/nu fac niciodată ce vreau eu să facă.
- Sunt înconjurat numai de oameni buni de nimic.

Dacă așa stau lucrurile, analizați și încercați să înțelegeți cum răspundeți la fiecare dintre situațiile de mai jos.

Situația 1: reacția la greșeli
Uneori oamenii fac lucruri prostești, dar asta nu înseamnă că sunt ei înșiși proști. Greșelile sunt elemente esențiale pentru învățare și pentru descoperirea nevoilor de învățare. Într-o organizație bine condusă ar trebui să prevaleze atitudinea că orice greșeală comisă trebuie privită ca o oportunitate de a învăța din ea.

- Întrebați-vă cum vă simțiți când aflați că s-a comis o greșeală.
- Sunteți revoltat și supărat?
- Dați imediat vina pe persoana care a comis greșeala?
- Doriți să pedepsiți, să expuneți sau să faceți de rușine persoana respectivă?
- Vă asumați răspunderea pentru o parte din greșeala comisă?
- Reflectați asupra căilor prin care se poate acționa în colectiv pentru a se preveni repetarea greșelii?

O atitudine pozitivă, fermă și deschisă îi ajută pe oameni să se simtă mai motivați și mai dispuși să-și asume răspunderea. Ca exercițiu de leadership în astfel de momente, opriți-vă și *reflectați, calmați-vă, controlați-vă mânia* și *învățați*.

Situația 2: lucrul cu oameni dificili în situații dificile

Ni se cere adesea să lucrăm împreună cu o echipă într-o manieră deschisă și responsabilă, urmărind un țel comun. Modul cum ne comportăm și cum preluăm conducerea în astfel de situații ne ajută, pe noi și pe ceilalți, în procesul de învățare și dezvoltare. Menținerea unui tonus pozitiv reprezintă un element crucial în dezvoltarea unor relații de încredere. În această situație, un bun leadership înseamnă:

- să vă recunoașteți propriile sentimente — povestiți-le celor din jur cum vă simțiți;
- să vă creați o abordare pozitivă, constructivă;
- să înțelegeți ce simt cei din jur;
- să-i sprijiniți pe cei din jur;
- să cereți dumneavoastră înșivă sprijin, atunci când nu vi se oferă;
- să vă faceți timp să discutați chestiunile delicate și să înțelegeți sentimentele generate de ele;
- să vă arătați dispus să-i ajutați pe ceilalți;
- să alocați timp pentru discutarea detaliată a divergențelor;

- să ascultați ce-i preocupă pe ceilalți;
- să fiți gata de schimbare și adaptare;
- să puneți întrebări provocatoare.

Dacă vi se pare dificil, cum vă propuneți să vă schimbați comportamentul negativ, astfel încât să deveniți pozitiv, constructiv și prețuit de ceilalți? Răspunsul include următoarele elemente:

- să vă schimbați gândurile negative în gânduri pozitive;
- să luați în considerare acțiunea, nu persoana;
- să comunicați cu eficacitate.

Valiza cu reflecții

Gândiți-vă o clipă la o situație în care gândirea dumneavoastră era predominant negativă. Împăturiți o foaie de hârtie în două; pe o jumătate treceți acele gânduri negative, iar pe cealaltă, transformați-le în gânduri pozitive. Data viitoare când simțiți că aveți gânduri negative, străduiți-vă să gândiți pozitiv și observați cum vi se schimbă comportamentul.

Stăpâniți valul epuizării emoționale

Pe parcursul unei zile treceți prin maxime și minime de energie și motivare, în funcție de interesele dumneavoastră, de amploarea provocărilor, de propriul simț de răspundere și de starea dumneavoastră fizică. Modul în care reușiți să echilibrați aceste maxime și minime depinde de cât de bine vă cunoașteți și, mai ales, de cât de bine vă înțelegeți ceasul biologic. Buna abordare a acestor cicluri vă ajută să răspundeți cu eficacitate la diferitele întâmplări cotidiene.

Fiecare dintre noi avem un ritm propriu în care ne trăim zilele, nopțile și săptămânile. Gândiți-vă un moment și încercați să vă descoperiți ritmul dumneavoastră natural.

Valiza cu exerciții

Urmăriți timp de cel puțin o săptămână cum reacționează organismul dumneavoastră pe parcursul celor 24 de ore. La momentele indicate mai jos, notați-vă senzațiile fizice și comportamentul. Observați mai ales când vă simțiți obosit, energic, gânditor sau stresat, și cum vă comportați în aceste momente.

- la trezire;
- la sosirea la locul de muncă;
- la mijlocul dimineții;
- după prânz;
- la plecarea de la locul de muncă;
- la ora 10 seara.

Ar trebui să puteți depista anumite tipare. Astfel ați putea descoperi momentele de energie maximă și pe cele de energie minimă, precum și trăsăturile de comportament asociate fiecăruia dintre aceste momente. Folosiți aceste informații ca să vă automotivați în momentele de minim sau folosiți-le pentru odihnă, meditație în liniște sau exerciții care să vă crească energia mai târziu, în cursul zilei. Practicând acest exercițiu veți ajunge să vă cunoașteți foarte bine momentele de maxim și de minim energetic.

Cum vă descurcați cu situațiile dificile apărute în momentele de minim?

V-ați întrebat vreodată de ce în unele zile vă este mai greu să vă descurcați cu oamenii și cu situațiile dificile decât în altele? Probabil că există mai multe motive:

- sunteți obosit sau somnoros — cauza poate fi lipsa de somn, munca excesivă sau lipsa de exercițiu fizic;
- momentele în care vă confruntați cu aceste situații sau oameni dificili coincid cu scăderea nivelului dumneavoastră energetic;
- oboseala sau "lipsa de formă" vă alimentează o dispoziție mentală negativă;
- când ați ajuns la locul de muncă ceva v-a iritat și sentimentul nu v-a părăsit, ieșind la suprafață în diferite situații.

Modul cum reacționați la situațiile dificile depinde de gradul în care înțelegeți de cine și de ce anume vă pasă, de cât de bine știți să ascultați și de modul în care internalizați criticile. Imaginați-vă că nu sunteți genul de persoană care se simte minunat la prima oră a dimineții. Într-o zi ajungeți la locul de muncă grăbit și obosit, iar acolo sunteți întâmpinat de un superior furios, care vrea să-i spuneți imediat de ce informațiile pe care trebuia să i le furnizați pentru ședința de la ora 9 nu se găsesc pe biroul lui în acel moment! Superiorul își manifestă supărarea într-o manieră extrem de agresivă, făcându-vă incompetent și bun de nimic. Aveți o justificare foarte bună pentru faptul că nu i-ați dat informațiile respective, dar din păcate ați uitat să i-o comunicați și lui în timp util.

Este de înțeles că o asemenea situație vă supără și vă întristează, dar *reacția* pe care o aveți față de propriile sentimente vă poate afecta comportamentul pentru tot restul zilei. Luați în considerare următoarele reacții:

Scenariul A
"Cum îndrăznește să-mi vorbească așa? Dacă m-ar fi întrebat pe un ton politicos și calm unde e documentul, am fi rezolvat situația. Acum sunt extrem de supărat și nu mai am nici un chef să trag din greu pentru el".

Scenariul B
"Am fost neglijent; are dreptate, pentru că țin în loc negocierile cu un client important. Mă doare sufletul că am fost făcut incompetent, dar trebuie să învăț din povestea asta și să mă asigur că nu se mai repetă. M-am simțit atât de supărat și nedreptățit mai mult pentru că sosisem la lucru obosit și stresat. Acum am să mă duc să-mi cer scuze și să-i explic de ce nu i-am spus din timp că întârzii cu informațiile respective."

Gândiți-vă cum ați gândi și cum v-ați comporta dumneavoastră în astfel de situații — mai degrabă ca în scenariul A sau ca în scenariul B? Dacă vă opriți asupra scenariului A, atunci amintiți-vă de o situație similară în care v-ați aflat. Cum v-ați comportat în tot restul zilei?

- V-ați îmbufnat?
- V-ați răstit la alți colegi sau subalterni?
- Ați luat o pauză de prânz prelungită?
- Ați muncit cu mai puțină râvnă în acea zi?
- Ați permis în repetate rânduri furiei din dumneavoastră să revină la suprafață?
- V-ați petrecut o bună parte din zi autocompătimindu-vă sau simțindu-vă deprimat?

Dacă v-ați comportat în oricare din modurile de mai sus, atunci sentimentele dumneavoastră copleșitoare de mânie și disperare v-au împiedicat să vă asumați răspunderea propriei motivări în acea situație.

Pe de altă parte, dacă ați reacționat mai degrabă ca în scenariul B, atunci probabil că ați simțit și v-ați comportat altfel:

- ați admis că sunteți supărat;
- ați meditat în liniște și v-ați transpus într-o dispoziție mentală mai bună;
- v-ați cerut scuze pentru greșeală;
- ați analizat ce vi s-a întâmplat și ați învățat din asta;
- ați făcut un efort de a fi vesel și senin cu colegii — ați găsit chiar un prilej de glumă.

Dacă v-ați comportat conform acestui model, atunci e de presupus că ați putut ieși din situația dificilă fără a vă pierde respectul colegilor. Ca un lider care le oferă oamenilor un model, probabil că i-ați inspirat și pe cei din jur să facă la fel. Totodată, v-ați menținut intactă motivația de a munci în acea zi și ați folosit acest episod neplăcut drept sursă suplimentară de motivare. Data viitoare când vă confruntați cu o situație delicată, analizați starea în care vă aflați, ținând cont de momentul în care s-a produs incidentul: era un moment de maxim sau de minim?

Relaxarea

Banca de cunoștințe

Călătoria de învățare și leadership vă cere o angajare de 24 de ore pe zi. Nu puteți lua o pauză. De aceea, este extrem de important să alocați suficient timp pentru un somn bun pe timpul nopții, deși cu toții trecem prin momente când așa ceva nu e posibil. Dacă aveți vreun control asupra felului în care dormiți, atunci este important să integrați somnul în echilibrul dintre munca și viața dumneavoastră personală. Știți singur câte ore de somn vă sunt optime. Dispoziția mentală cu care plecați de la lucru, lucrările pe care vi le luați pentru acasă și optimismul față de ziua care urmează contribuie toate la starea generală, la sentimentele și la comportamentul dumneavoastră.

Există multe fațete ale zilei de lucru care contribuie la atitudinea globală față de leadership și față de valori. În afara celor deja discutate aici, este important să observați dispoziția cu care plecați de obicei de la locul de muncă. În plus față de cunoașterea ciclurilor energetice diurne, este important să încercați, dacă puteți, să vă organizați ultimele ore de lucru astfel încât să intrați într-o dispoziție mentală care să vă permită să profitați la maximum de timpul liber sau de orele petrecute cu familia. Metoda cea mai bună depinde de personalitatea dumneavoastră, de modul cum vă percepeți această perioadă a zilei sub aspectul nivelului de energie și motivare, dar și de mediul de lucru. Există mai multe opțiuni:

- să folosiți ultima oră din ziua de muncă pentru a vă termina în liniște lucrul;
- să dați telefoane ori să răspundeți la emailurile primite;
- să vă aranjați întâlnirile pentru ziua sau săptămâna următoare;
- să vă gândiți la ziua următoare — ce ați învățat azi și ce veți face altfel mâine;
- să vă gândiți ce ar trebui să faceți acum pentru ca treaba de mâine să meargă mai lin.

Dacă aveți un program de lucru flexibil, este esențial să vă gândiți dacă *folosiți* la maximum această oportunitate. Reflectați câteva clipe: folosiți flexibilitatea orarului astfel încât să țineți cont de momentele dumneavoastră de energie maximă și minimă? Dacă nu, puteți schimba ceva? Sau poate vă gândiți că orarul flexibil nu este suficient de flexibil ca să permită schimbări; poate că e mai important să încercați să evitați blocajele de trafic!

În sfârșit, s-ar putea să fie nevoie să luați decizia dacă să rămâneți la birou ca să vă terminați treaba sau să o luați acasă. În luarea acestei decizii, gândiți-vă cum vă puteți automotiva ca să profitați la maximum din timpul dumneavoastră liber. S-ar putea de asemenea să considerați că între orele de lucru și timpul liber aveți nevoie de o perioadă scurtă de reflecție asupra desfășurării zilei dumneavoastră. Echilibrarea energiei și motivării de după orele de lucru are o contribuție însemnată la modul cum faceți față fiecărei zile de muncă. Examinați-vă timpul liber: aveți vreun hobby care să vă ajute la reîncărcarea bateriilor sau faceți sport și exerciții fizice?

Mesajul 1.	**Îmbunătățiți-vă comportamentul de lider înțelegându-vă propriului trecut.**
Acțiuni	Recunoașteți-vă tiparele comportamentale pe care le-ați urmat de-a lungul vieții. Îndrăzniți să faceți schimbări.
Mesajul 2.	**O atitudine pozitivă reprezintă cea mai bună cale de automotivare și de motivare a celor din jur.**
Acțiuni	Oferiți-le oamenilor feedback, concentrându-vă mai întâi asupra aspectelor pozitive și de-abia apoi aducând în discuție lucrurile care mai trebuie îmbunătățite. Priviți feedbackul negativ ca pe un prilej de a învăța.
Mesajul 3.	**Schimbarea unei dispoziții mentale negative într-una pozitivă cere practică.**
Acțiuni	Recunoașteți momentele când aveți o dispoziție negativă și efectul acesteia asupra comportamentului dumneavoastră și al celor din jur. Schimbați gândurile și conversațiile negative cu unele pozitive.

Mesajul 4.	**Este important să vă rezervați un timp în cursul zilei pentru a vă evalua comportamentul.**
Acțiuni	Reflectați asupra sentimentelor și a dispoziției dumneavoastră înainte de a ajunge la locul de muncă. Depistați modul cum se schimbă sentimentele și comportamentul dumneavoastră pe parcursul zilei.
Mesajul 5.	**Este la fel de important să vă relaxați precum este să vă dinamizați.**
Acțiuni	Duceți o viață echilibrată. Căutați oportunități de leadership în viața dumneavoastră personală și în timpul liber.

8 Empatia

Ghidul capitolului

- cât de importantă este cunoaşterea de sine în dezvoltarea empatiei şi cum să ne punem în locul celor din jur;
- cum contribuie diferitele aspecte ale "citirii oamenilor" la formarea unei bune empatii;
- cum să devenim conştienți de faptul că empatia poate contribui la leadership pe mai multe niveluri.

Cuprins:

Introducere

Ce este empatia?

Empatia şi emoțiile

Dezvoltarea şi folosirea empatiei

Citirea oamenilor

Empatia şi echipele

Empatia globală şi leadershipul

Introducere

Înainte de a începe acest capitol, citiți capitolul 6, despre inteligența emoțională.

Empatia este o componentă majoră a inteligenței emoționale şi un ingredient esențial al unui leadership de succes. Empatia încurajează simțul răspunderii pentru propria persoană şi autocotrolul. Merge mână în mână cu un leadership care nu este mânat de orgoliul personal, ci are grijă de sentimentele şi nevoile celor din jur. Dezvoltarea empatiei înseamnă şi trasarea unei granițe fine între implicarea exagerată şi încurajarea responsabilității oamenilor pentru propriile vieți.

Dezvoltarea unei bune empatii (care înseamnă a înțelege emoțiile, sentimentele şi nevoile celor din jur) şi folosirea acesteia cu rezultate maxime constituie un proces complex. Adevărata empatie rezultă din profunda cunoaştere de sine. Nu-i veți înțelege pe cei din jur decât dacă înțelegeți influențele care v-au modelat propriul comportament şi propriile performanțe. Empatia se dezvoltă adesea dintr-o serie de experiențe în care fie v-ați dat seama că ceilalți v-au tratat injust, fie ați înțeles că aveți parte de o intervenție benefică, care v-a ajutat să progresați, să învățați şi să vă asumați răspunderea.

Pentru a explica mai detaliat acest lucru, să vedem cum au contribuit empatia şi autocunoaşterea la modelarea stilului de leadership al lui Gandhi, "Una dintre cele mai influente şi mai puternice personalități ale secolului 20, care n-a fost niciodată prim ministru sau preşedinte şi nici măcar membru al vreunui guvern" (Arnold, 2001; Arnold este expert în istoria Asiei de Sud). Unul dintre multele motive pentru care Gandhi a devenit lider fără să fi avut vreo poziție oficială era enorma lui capacitate empatică. Aceasta i-a alimentat pasiunea şi i-a sporit curajul. Empatia lui s-a dezvoltat pe mai multe căi — faptul că şi-a înțeles

propria vulnerabilitate şi nesiguranţă, cuplat cu adaptabilitatea şi capacitatea lui de a reflecta, de a învăţa şi de a experimenta continuu. Empatia lui Gandhi faţă de indieni a crescut şi din cauza persecuţiilor la care el însuşi a fost supus şi a perioadei de încarcerare petrecute în Africa de Sud. Indignarea pe care i-a stârnit-o faptul că el, ca indian, asemenea celorlalţi "negri" din acea ţară, era tratat ca un cetăţean de mâna a doua a stat la baza pasiunii sale pentru dobândirea independenţei Indiei şi a libertăţii conaţionalilor lui de a trăi şi de a munci în cadrul unor aşezări umane "auto-guvernate". Timpul petrecut în închisoare ca pedeapsă pentru refuzul lui de a fi tratat ca "negru" i-a oferit răgazul de a reflecta şi de a învăţa. Astfel, în modul empatic în care trata situaţia, el a putut echilibra diferitele viziuni şi a înţeles că felul în care se comporta el influenţa comportamentul celor din jur. De exemplu, în cazul refacerii industriei bumbacului din India, era preocupat de problemele pe care le vor avea muncitorii de la filaturile din Lancashire, dar ştia totuşi prea bine care îi sunt priorităţile. În timpul campaniei sale pentru auto-guvernarea Indiei, a fost cât se poate de conştient de momentele în care comportamentul lui genera violenţe de stradă sau isterie în masă, aşa că a început să postească, pentru a reface ordinea şi controlul. Gandhi oferă un exemplu despre modul în care un om modest şi introvertit poate influenţa cursul istoriei prin auto-reflecţie, curaj, empatie şi pasiune, stimulând spiritul de răspundere al celor din jur.

Empatia dovedită de Gandhi a generat un curaj social enorm şi convingeri care au dus la schimbări pe scară largă. Dar empatia este la fel de importantă în cadrul relaţiilor interpersonale şi în toate aspectele vieţii profesionale ale unui om. Acest capitol vă va ajuta să înţelegeţi:

- cum operează empatia la diferite niveluri;
- care este diferenţa dintre empatie şi compătimire;
- ce trebuie învăţat pentru dezvoltarea empatiei;
- cum se aplică empatia în cadrul echipelor şi organizaţiilor.

Ce este empatia?

Empatia înseamnă, în esenţă, a fi capabil să "schimbi locul cu ceilalţi, din punct de vedere emoţional", "să adopţi punctul lor de vedere", "să-ţi pese de ei" şi "să-i consideri cel puţin egali cu tine şi uneori chiar mai importanţi decât tine". Aroganţa generată de orgoliu sau egoismul nu au nimic de-a face cu exercitarea empatiei. Empatia face parte din inteligenţa emoţională (← v. cap. 6, secţiunea 1) şi este un instrument care se cuplează cu auto-cunoaşterea emoţională, ajutându-vă să înţelegeţi nevoile celor din jur, pentru a interacţiona efectiv cu ei.

Empatia înseamnă a-ţi păsa de celălalt cu tot dinadinsul — nu e o opţiune uşoară, deoarece adesea este nevoie de decizii dificile. Dezvoltarea şi exercitarea empatiei necesită talent, inteligenţă, hotărâre, modestie şi o imensă înţelegere a emoţiilor şi sentimentelor proprii şi ale celorlalţi. După cum spune Claude Steiner, specialist în psihologie clinică, "empatia reprezintă o formă de intuiţie cu privire la emoţii... atunci când suntem empatici, nu *interpretăm*, nu *gândim*, nu *vedem* şi nu *auzim* emoţiile celuilalt. Se spune că empatia este de fapt un al şaselea simţ, prin care percepem energiile emoţionale în acelaşi mod în care ochiul percepe lumina". Şi totuşi este destul de des întâlnită situaţia în care oamenii sunt orbi la astfel de energii. De aceea, nu e niciodată prea târziu să învăţăm cum să ne exercităm empatia. Debutul procesului de învăţare trebuie făcut la un nivel mai conştient.

Pe plan personal, beneficiile dezvoltării şi exercitării empatiei sunt numeroase:

- relaţiile devin mai puternice — într-o dezbatere asupra unei diferenţe de opinii, dacă sunteţi empatic aveţi mai multe şanse de a învăţa ceva, iar rezultatul poate fi un câştig pentru toţi cei implicaţi.
- comunicarea devine mai eficientă — există mai puţine şanse să apară neînţelegeri;
- vă supăraţi mai puţin pe cei din jur şi le înţelegeţi mai bine punctele de vedere, anticipându-le comportamentul şi reacţiile;

- se îmbunătățesc, de asemenea, încrederea şi colaborarea.

Empatia poate şi trebuie exercitată la mai multe niveluri. Într-o organizație, aceasta poate merge de la a fi empatic în relațiile cu cei din jur până la a înțelege cum poate juca empatia un rol în motivarea echipelor sau a întregului colectiv, în vederea unei funcționări mai eficace. Empatia este o parte importantă a procesului de învățare; ca atare, este o componentă esențială în coaching şi mentoring. În plus, este un mijloc crucial de raliere a angajaților în situațiile dificile şi în care este nevoie de fructificarea la maximum a calităților lor. Lipsa de empatie este una din cele mai comune cauze de stres şi scădere a performanțelor, aşa cum se vede din exemplul următor:

Exemplu

Julian şi-a luat concediu medical timp de câteva săptămâni pentru că medicul lui a descoperit că suferea de stres mental. Reacția managerului lui Julian la aflarea veştii a fost: "Nu înțeleg de ce e aşa stresat, că nu munceşte chiar atât de mult". El nu şi-a dat seama că Julian nu dispunea de aptitudinile necesare pentru a-şi îndeplini eficient munca. Julian era aproape ignorat de managerul lui, deoarece era perceput ca un angajat muncitor şi cu capul plecat. Numai că Julian îşi petrecea zilele părând doar ocupat cu munca, iar incompetența lui se vedea doar în cadrul şedințelor echipei. După aceste şedințe, şeful lui se plângea altora despre comportamentul lui Julian, dar n-a avut niciodată o discuție directă cu el pe tema respectivă.

Şeful lui Julian nu a demonstrat nici un fel de empatie față de subordonatul lui sau față de situația respectivă, deoarece:

- nu a considerat că Julian ar fi un angajat important — şi cu atât mai puțin că ar fi un om mai important ca el;
- lipsa de comunicare şi contact personal i-a închis toate oportunitățile de a dezvolta o relație personală cu Julian, în cadrul căreia comunicarea eficientă, ascultarea preocupărilor celuilalt şi luarea în considerare a sentimentelor să ducă la obținerea unor rezultate optime.

Empatia şi emoțiile

Empatia este esențială pentru dezvoltarea inteligenței emoționale. În capitolul 6 (← v. secț. 1) am arătat că este a treia componentă critică a inteligenței emoționale, după auto-cunoaştere şi după auto-controlul emoțiilor şi comportamentului. Empatia acționează prin intermediul componentei emoționale a creierului (← v. Diagrama 3, cap. 6), un rol semnificativ în dezvoltarea ei având-l amigdala. Paul Ekman (2003) a descoperit că empatia nu este o emoție, ci înseamnă "reacțiile noastre la emoțiile altei persoane". Empatia este ajutată de interacțiunea dintre creierul emoțional (sistemul limbic) şi creierul cognitiv (cortexul), lucru ilustrat mai departe şi prin luarea în considerare a celor trei componente ale ei, identificate în 2003 de Paul Ekman, expert de renume mondial în expresia umană:

> *"empatia cognitivă* — atunci când cineva recunoaşte ceea ce simte altă persoană";
> *"empatia emoțională* — atunci când cineva simte ceea ce simte acea persoană"
> *"empatia de compasiune* — atunci când cineva vrea să ajute cealaltă persoană să facă față situației şi emoțiilor".

Empatia cognitivă este esențială în exercitarea empatiei emoționale şi a celei de compasiune, dar aceasta din urmă poate fi exercitată şi fără a simți empatie emoțională.

Formarea ca lider necesită exercitarea simultană a tuturor celor trei forme de empatie. Doar înțelegerea profundă a empatiei vă poate ajuta să vă puneți în locul altcuiva în plan emoțional şi să-l considerați mai important decât dumneavoastră. Întâmplarea următoare vă va ajuta să înțelegeți mai bine despre ce e vorba:

Exemplu

Barbara şi Alan (două persoane care nu se cunosc) şi-au petrecut vacanțele, în momente diferite, într-o țară central africană. În timpul şederii acolo, au fost amândoi şocați de contrastul dintre luxul complexului hotelier unde locuiau şi sărăcia populației indigene (empatie cognitivă). Dar felul în care au reacționat cei doi la şocul suferit a fost complet diferit.

După întoarcerea acasă, au lansat fiecare câte o campanie de strângere de fonduri. Campania lui Alan s-a concentrat pe strângerea de bani pentru înființarea unei școli și achiziționarea unor uniforme în stil englezesc. Campania Barbarei avea ca scop să strângă bani pentru îmbunătățiri în agricultură și să-i învețe pe localnici să se ajute singuri.

Campania lui Alan era motivată de orgoliu și se baza pe empatia cognitivă și pe cea de compasiune; el vroia să fie remarcat că face ceva pentru oamenii respectivi și își dorea și glorie pentru asta. Apărea frecvent în ziarul local, dând interviuri despre realizările lui.

În schimb, Barbara reușea să facă uz de toate cele trei forme de empatie — prin asta, îi considera pe cetățenii acelui stat african mai importanți decât ea însăși. Campania ei încerca să-i ajute pe localnici să-și identifice propriile nevoi și strângea fonduri pentru plata experților necesari acestui scop. Pentru ea, recunoașterea efortului pe care îl depunea nu era deloc importantă. Până la urmă Barbara și-a vândut propria casă și s-a mutat în acea țară din Africa. Și-a extins campania ca să ajute grupuri tot mai largi de oameni să-și amelioreze situația agricolă. Contactele pe care le avea în Marea Britanie au ajutat-o să obțină ajutoare internaționale. Rezultatele Barbarei nu sunt însă surprinzătoare, deoarece cercetările au demonstrat că femeile sunt mai înclinate spre empatie decât bărbații.

Înțelegerea celor trei aspecte ale empatiei ne ajută și să explicăm diferența dintre *empatie* și *compătimire* (între care mulți fac confuzie). De multe ori, compătimirea este rodul exercitării doar a empatiei cognitive. Este un simplu proces mental logic, care nu implică o acordare la emoțiile celuilalt. De regulă compătimirea înseamnă că ne pare rău pentru interlocutor, încercăm să-l ajutăm, dar fără să ne gândim și la alte aspecte, cum ar fi, de pildă, nevoia ca persoana în cauză să învețe să se ajute singură. În situațiile de la locul de muncă, manifestarea compătimirii față de cineva ar putea însemna și a ignora nevoile organizației în raport cu ale persoanei în cauză. La manifestarea compătimirii participă doar creierul cognitiv, fără cel emoțional, iar judecata noastră e limitată, pentru că nu ne conectăm emoțional cu interlocutorul.

Dezvoltarea și folosirea empatiei

Înainte de a învăța să vă exercitați empatia, trebuie să vă dezvoltați inteligența emoțională. Empatia se bazează pe acordarea cu propriile emoții, pe capacitatea de a discerne emoțiile în cadrul sentimentelor și senzațiilor fizice și pe folosirea acestor cunoștințe pentru a vă controla comportamentul.

Adesea este dificil să fiți empatic față de cineva care vă calcă pe nervi sau își afișează aroganța, insistând întruna că are dreptate. De multe ori acei oameni își maschează propria nesiguranță, care nu-i lasă să ceară ajutor; ca urmare, nici nu mai învață. Astfel de oameni pot părea superiori sau dominatori și v-ar putea face să vă simțiți inferior și nedreptățit. Tocmai aceste stări vă pot inhiba empatia, împiedicându-vă să vă puneți pe același plan cu persoana respectivă — și cu atât mai puțin s-o plasați mai presus de dumneavoastră.

Valiza cu exerciții

A venit momentul să vă testați empatia.

Încercați să vă gândiți la o persoană căreia vă vine greu să-i oferiți ajutor — poate fi vorba de cineva cu care e dificil să discutați chestiuni de serviciu. De exemplu, un coleg lipsit de entuziasm sau motivare, dar care nu recunoaște asta din pricina aroganței.

Amintiți-vă două sau trei ocazii când ați constatat că încercările dumneavoastră de a-l motiva sau de a-l mobiliza nu au dat rezultate.

Acum, gândindu-vă la acele interacțiuni, concentrați-vă asupra dumneavoastră:

Ce emoții v-au încercat?

Cum s-au manifestat în plan fizic?

Cum v-ați comportat?

Ați reușit să-l considerați pe interlocutor mai important decât dumneavoastră?

Ați putut pătrunde în pielea lui?

Ați obținut un efect satisfăcător pentru toți cei implicați?

Comparați modul cum v-ați simțit și comportat cu individul respectiv și rezultatul interacțiunii cu el cu o situație în care a trebuit să arătați empatie unei persoane la care țineți foarte mult.

Concentrați-vă din nou asupra dumneavoastră înșivă și gândiți-vă la întrebările de mai sus. Prin ce diferă răspunsurile date acum?

Ca să vă creșteți empatia trebuie mai întâi să vă concentrați asupra emoțiilor, sentimentelor și comportamentelor dumneavoastră și să înțelegeți cum influențează ele gradul de empatie pe care îl puteți resimți și demonstra față de alții.

Timpul pe care îl alocați acestor reflecții v-ar putea arăta că încă mai aveți nevoie să acționați asupra diferitelor aspecte ale auto-cunoașterii. Acum, după ce ați început să înțelegeți cât de important este rolul factorului emoțional în manifestarea empatiei, următorul pas este să învățați să-i "citiți" pe oameni.

Citirea oamenilor

Cercetările arată că în comunicarea cu cei din jur, semnalele și sensul comunicării receptate provin, în medie, în proporție de 7% din cuvintele rostite, 38% din tonul vocii și 55% din limbajul trupului. Nu uitați că și interlocutorul obține indicii despre dumneavoastră în aceleași proporții. Există mai multe căi prin care puteți capta aceste indicii verbale și non-verbale, repere ale unor senzații și sentimente altminteri ascunse. Dacă nu țineți cont de aceste indicii, comportamentul și empatia dumneavoastră față de cei din jur au de suferit. Cele mai multe dintre aceste semnale sunt subtile, așa încât trebuie să vă mențineți într-o dispoziție mentală receptivă și calmă, pentru a le absorbi și pentru a evalua corect perspectiva interlocutorului.

Citirea oamenilor depinde de capacitatea dumneavoastră de a decodifica indiciile verbale și non-verbale. Descifrarea indiciilor verbale depinde inițial de dezvoltarea capacității de a asculta cu eficacitate și fără părtinire. Asta înseamnă nu numai ascultarea cuvintelor și frazelor, ci și a înțelesurilor ascunse, cele care pot arăta cum se simte interlocutorul. Tonul vocii este un indicator important al înțelesurilor din spatele cuvintelor. Cât de bine vă descurcați aici? Începeți prin a vă auto-evalua. Gândiți-vă la

ultima ședință la care ați participat și analizați dacă nu cumva capacitatea dumneavoastră de ascultare a fost afectată de vreunul dintre următoarele lucruri:

- vă gândeați la altcineva;
- erați îngrijorat;
- vă doreați să fiți în altă parte (sau vă imaginați că sunteți);
- anticipați că anumite persoane urmau să rostească lucruri care vă vor supăra;
- încercați să-i reduceți pe ceilalți la tăcere;
- nu aveați chef de contacte vizuale, băteați darabana cu degetele în masă și vă arătați nerăbdător;
- vă grăbeați să trageți concluzii sau să încheiați propozițiile rostite de vorbitori;
- vorbeați prea mult și nu-i lăsați pe ceilalți să-și spună punctul de vedere.

Incapacitatea de a asculta, tendința de a-i repezi sau amuți pe ceilalți sau împiedicarea accesul unora la cuvânt constituie niște defecte în cazul liderilor. Sunt o capcană în care cad mulți lideri "răi".

Pe de altă parte, s-ar putea ca la ședința respectivă atitudinea dumneavoastră să fi fost cu totul alta:

- v-ați golit mintea de gândurile care vă abăteau atenția;
- v-ați concentrat pe ceea ce rosteau vorbitorii — prin contact vizual;
- ați ascultat faptele importante;
- ați vorbit sau ați dat replici numai în momentele evidente de pauză și așteptare;
- ați evitat să-i zoriți pe vorbitori să încheie ce aveau de zis;
- vă gândeați cum ați putea contribui în mod util la discuție.

Dacă vi se potrivește mai bine a doua listă, atunci probabil că dispuneți de bune aptitudini de ascultare.

Pentru a fructifica la maxim aptitudinile de ascultare şi pentru a le combina cu exercitarea empatiei, învăţaţi să recunoaşteţi indiciile non-verbale, cum ar fi tonul vocii, expresia, gesturile şi mişcările ochilor, astfel încât să puteţi descoperi sentimente altfel ascunse. Reveniţi la şedinţa dumneavoastră şi, în măsura în care vă mai amintiţi, notaţi-vă dacă aţi remarcat vreunul dintre următoarele comportamente non-verbale:

- expresii faciale;
- mişcări şi poziţii ale braţelor;
- darabana cu degetele în masă;
- contact vizual sau lipsa lui;
- poziţia pe scaun — aţi observat vreun participant care şedea cocârjat pe scaun?

Analizarea acestei liste vă schimbă cumva percepţia pe care o aveaţi despre cum trebuie să se fi simţit oamenii la acea şedinţă?

Valiza cu exerciţii

Ca să exersaţi descifrarea indiciilor non-verbale şi să depistaţi înţelesurile ascunse în cadrul conversaţiilor, căutaţi o situaţie de conversaţie în care faptele, în sine, sunt mai puţin importante decât reacţiile la sentimentele interlocutorilor.

- Ce sentimente detectaţi la interlocutori?
- Care indicii vi le dezvăluie?

Dacă practicaţi acest exerciţiu cât de des puteţi, depistarea indiciilor non-verbale va deveni cu siguranţă o a doua natură. Veţi deţine atunci mai multe instrumente care să vă ajute să vă formaţi latura empatică a leadershipului.

Când încercaţi să percepeţi sau să interpretaţi indiciile non-verbale, de mare ajutor este adesea observarea holistă a interlocutorului şi căutarea indiciilor în cât mai multe locuri. Indiciile non-verbale care dezvăluie sentimentele se află în expresiile faciale, în gesturi, în dinamica ochilor şi în contactul vizual, în

mişcări şi în spaţiul personal. Cu cât îl cunoaşteţi mai îndeaproape pe interlocutor, cu atât este mai uşor să-i înţelegeţi mesajele non-verbale.

Cel mai bun punct de plecare în înţelegerea indiciilor non-verbale sunteţi chiar dumneavoastră. Iată câteva exerciţii pe care le puteţi încerca:

1. Încercaţi să simţiţi diferite emoţii, amintindu-vă de anumite evenimente, locuri şi oameni. Urmăriţi-vă într-o oglindă sau într-o înregistrare video şi încercaţi să observaţi schimbări în expresia facială ori în gesturi odată cu schimbarea emoţiilor pe care le simţiţi (din cartea *Six Seconds — Handle With Care*, 1997).
2. Observaţi-vă limbajul trupului în diferite situaţii. Urmăriţi când adoptaţi diferite gesturi — braţe încrucişate pe piept, îndreptarea degetului către interlocutor, bătutul în masă. Comparaţi aceste gesturi cu ceea ce simţiţi. Corespund de fiecare dată aceleaşi sentimente la aceleaşi gesturi? De exemplu, când şedeţi pe scaun cu braţele încrucişate la piept vă încearcă aceleaşi emoţii de fiecare — de pildă vă simţiţi în defensivă faţă de interlocutor? Sau, pur şi simplu, aceasta este cea mai confortabilă poziţie pe care o puteţi avea în scaunul respectiv?

Valiza cu exerciţii

Încercaţi următorul exerciţiu mai întâi cu un interlocutor pe care îl cunoaşteţi bine şi de-abia apoi cu cineva cu care aveţi suficiente contacte, dar care nu vă este prea apropiat. La fiecare activitate observaţi câte un singur element al comunicării non-verbale.

Concentraţi-vă asupra câte unui element precum expresiile feţei, mişcările mâinilor, contactul vizual, mişcările ochilor, gesturile sau distanţa păstrată. Pentru fiecare dintre aceste elemente, încercaţi un timp să le observaţi la interlocutorul ales. Reţineţi în minte observaţiile făcute şi, ulterior, dacă aveţi nevoie, notaţi-le pe hârtie. Repetarea acestui exerciţiu vă ajută să analizaţi rapid şi aproape subconştient indiciile non-verbale. Urmărirea în ansamblu a ceea ce simt oamenii va deveni cu timpul un lucru firesc.

Acum, după ce ați înțeles importanța dobândirii unor aptitudini empatice şi a adoptării unei abordări holiste când vă manifestați empatia în relațiile cu cei din jur, vom trece mai departe şi vom discuta de rolul empatiei în cadrul echipelor şi organizațiilor.

Empatia şi echipele

Manifestarea empatiei în cadrul echipelor este esențială pentru ca fiecare membru să aibă posibilitatea de a se dezvolta şi de a-şi folosi propriul potențial de leadership. Empatia ajută echipele să-şi clădească încrederea şi să colaboreze cu eficacitate. Pentru a înțelege ce înseamnă empatia în echipă este nevoie mai întâi să cunoaştem care este rolului îndeplinit de emoții într-o bună comunicare interpersonală. Un punct bun de plecare în dezvoltarea empatiei într-o echipă este existența unui număr suficient de mare de membri capabili să recunoască emoțiile, să le controleze şi să manifeste empatie la nivel interpersonal. Însă, singur, acest fapt nu asigură manifestarea empatiei la nivel de echipă. Dezvoltarea unor interacțiuni empatice depinde de o strânsă colaborare între lider şi membrii echipei, în vederea stabilirii unui etos care să stimuleze:

- o abordare constructivă şi pozitivă a comunicării la nivel interpersonal, mai ales în situațiile neplăcute;
- sprijin oferit pentru învățare şi pentru depăşirea situațiilor dificile de îndată ce apar;
- asigurarea accesului egal al tuturor membrilor la exprimarea opiniilor şi preocupărilor lor;
- un tratament echitabil pentru toți;
- prețuirea în egală măsură a tuturor membrilor echipei;
- înțelegerea indiciilor emoționale din cadrul interacțiunilor;
- capacitatea de a controla emoțiile din interacțiunile interpersonale;
- grija reciprocă arătată de membrii echipei şi capacitatea lor de a-şi înțelege sentimentele.

Toate cele de mai sus sunt componente esențiale pentru capacitatea membrilor unei echipei de a "adopta punctul de vedere al altcuiva". Există momente în care mai multe echipe trebuie să lucreze laolaltă, cum ar fi în producție, pentru realizarea unui obiectiv comun, dar în părți diferite ale unui proiect. În astfel de situații este esențial să existe empatie şi *între* echipe. Înainte de a-şi manifesta empatia față de cealaltă echipă, fiecare echipă trebuie să dispună de empatie mai întâi în rândul propriilor membri. Citiți următorul exemplu, luat dintr-un exercițiu prezentat la un workshop de leadership:

Exemplu

Treizeci de participanți au fost împărțiți în şase echipe. Fiecărei echipe i s-a dat un număr identic de piese de Lego. Li s-a cerut apoi participanților să "construiască un turn cât pot ei de înalt". Fiecare echipă a început imediat să se întreacă cu celelalte. Echipele mai creative au descoperit căi neobişnuite ca să-şi facă turnul mai înalt, cum ar fi să-l țină sus deasupra capetelor unor membrii ai echipei care s-au urcat cu picioarele pe masă. Exista şi un premiu pentru echipa câştigătoare.

Dar dacă echipele ar fi cooperat între ele şi ar fi construiască *împreună* un singur turn, ar fi primit cu toții premiul. De fapt, cerința era să "construiască un turn cât pot ei de înalt". Nu exista nici o altă instrucțiune sau regulă.

Această întâmplare arată nu numai cât de greu le vine echipelor să "se pună în locul altora", ci şi că empatia *între* echipe este probabil mai greu de dobândit decât în interiorul fiecărei echipe. Competiția ucide empatia între echipe — a concura pentru poziția de cea mai bună echipă pare să fie lucrul cel mai important. Poate vă întrebați ce legătură au toate acestea cu formarea calităților de lider? Dar dacă înțelegem că orice membru al echipei are un oarecare potențial de lider, dacă le formăm tuturor aptitudini de lideri şi dacă lăsăm echipa să preia inițiativa în activitățile ei, ne asigurăm că tot mai multor oameni li se oferă posibilitatea de a învăța şi practica leadershipul.

Empatia globală şi leadershipul

Să ne întoarcem la mentorul nostru de leadership din acest capitol, Gandhi. Cel mai remarcabil lucru a fost la el modul în care a folosit empatia şi stăpânirea de sine ca să modeleze comportamentul indienilor, încurajându-i să-şi asume răspunderea pentru propriul viitor. Mesajul lui fundamental a fost cel al nonviolenţei. În multele ocazii când reizbucnea violenţa, Gandhi îşi reîncepea greva foamei, postind ca să-i pacifice pe oameni.

Conducerea cu empatie de la vârful unei organizaţii poate avea un efect remarcabil asupra echipelor şi oamenilor. La acest nivel, empatia înseamnă recunoaşterea emoţiilor aflate în spatele motivaţiilor şi comportamentului angajaţilor şi găsirea echilibrului dintre grija pentru oameni şi nevoia de a avea profit şi de a supravieţui în afaceri. Aceasta poate duce la schimbări ale culturii şi structurii unei organizaţii, schimbări care pot adesea deveni, pentru angajaţi, catalizatorul dezvoltării propriei lor empatii.

Un leadership empatic creează aproape întotdeauna o organizaţie de succes, ce nu poate fi egalată de altele. Nu uitaţi că nu putem ajunge exact ca mentorii noştri de leadership, dar putem învăţa din procesele pe care le-au parcurs ei când şi-au format calităţile de lideri. La fel, nu putem copia liderul unei organizaţii, dar ne putem dezvolta empatia şi o putem manifesta pentru a ne îmbunătăţi calităţile de lideri.

Rolul pe care îl poate avea un leadership empatic este explicat cel mai bine dacă ne gândim la o organizaţie al cărui succes vine din discernământul emoţional şi din empatia liderului ei de vârf. Compania se numeşte SEMCO, se află în Brazilia, iar liderul ei este Ricardo Semler, care şi-a dezvoltat simţul de răspundere după ce a recunoscut că probleme sale de sănătate erau legate de stres.

Semler îşi descrie compania ca pe cel mai neobişnuit loc de muncă din lume; leadershipul său empatic este ancorat într-un set de valori şi ţeluri care menţin echilibrul dintre satisfacţia clienţilor, obligaţia de a face profit şi satisfacţia în muncă a angajaţilor. Angajaţii lucrează în unităţi productive mici, unde

accentul cade pe încredere şi pe împuternicirea angajaţilor de a-şi lua propriile decizii şi de a-şi fixa singuri obiectivele şi programul de lucru. Oamenii folosesc în comun informaţiile, sunt deschişi, încurajează gândirea creativă, libertatea personală şi empatia. Următorul citat din cartea lui Semler, *Maverick*, ne arată cum s-a dezvoltat empatia în rândurile angajaţilor, fără să li se impună cumva, fără programe specializate de training şi fără lozinci precum "trebuie să vă pese unora de ceilalţi". Inovaţia favorită introdusă de angajaţii lui Semler este "[o] tablă la intrarea în fabrică, cu numele tuturor angajaţilor, sub fiecare aflându-se câte un cui. Dimineaţa, la sosire, fiecare angajat îşi atârnă în cui una dintre cele trei plăcuţe metalice pe care le are: tăbliţa verde înseamnă 'dispoziţie bună', tăbliţa galbenă înseamnă 'atenţie', iar tăbliţa roşie înseamnă 'nu azi, vă rog!'. Pare o glumă, dar băieţii au luat-o în serios, alegându-şi plăcuţele cu grijă şi acordând mare atenţie culorilor afişate de colegii lor" (1994).

Mesajul 1.	**Empatia este o componentă crucială în dezvoltarea responsabilităţii personale şi încurajarea simţului de responsabilitate la cei din jur.**
Acţiuni	Observaţi de câte ori pe zi vă arătaţi dispus să vă asumaţi răspunderi. Analizaţi-vă eficacitatea cu care îi stimulaţi pe cei din jur să-şi asume răspunderi. Încercaţi să înţelegeţi în ce fel vă ajută empatia să duceţi la bun sfârşit cele două acte menţionate mai sus.
Mesajul 2.	**Pentru a vă creşte empatia, consideraţi-i pe cei din jur mai importanţi decât dumneavoastră.**
Acţiuni	Când vi se cere ajutorul fiţi deschis şi cooperant. Nu vă mai îngrijoraţi că cei din jur v-ar putea depăşi şi nu mai încercaţi să vă acoperiţi spatele. Ajutaţi-i pe ceilalţi să lucreze cu eficacitate pentru îndeplinirea obiectivelor şi ţintelor. Luaţi poziţie în numele oamenilor dumneavoastră şi chiar luptaţi-vă pentru ei.
Mesajul 3.	**În formarea calităţilor de leadership este nevoie de combinarea, în procesul empatic, a empatiei cognitive cu cea emoţională şi cu cea de compasiune.**

Acțiuni În cadrul procesului empatic, conștientizați-vă propriile emoții.
Aflați care este diferența dintre *a recunoaște* ce simte celălalt și *a simți* într-adevăr ce simte acesta.
Aveți grijă să mențineți echilibrul între emoțiile pe care le resimțiți prin empatie și nevoile persoanei sau grupului respectiv.

Mesajul 4. Empatia implică descifrarea indiciilor non-verbale.

Acțiuni Fiți atent la propriul limbaj non-verbal și observați cum vă reflectă acesta sentimentele.
Fiți atent la schimbările din mesajele non-verbale ale celorlalți și în expresiile lor faciale; încercați să înțelegeți ce vă dezvăluie aceste schimbări.

Mesajul 5. Ascultarea eficace este esențială pentru creșterea empatiei și exercitarea leadershipului.

Acțiuni Rezervați-vă timp ca să analizați cât de bine reușiți să-i ascultați pe oameni.
Acordați-le oamenilor răgazul de a vorbi.
Ascultați faptele și descifrați emoțiile.
Mențineți contactul vizual.
Replicați în mod constructiv.

Mesajul 6. Exercitarea empatiei se poate aplica indivizilor, echipelor și organizațiilor.

Acțiuni Aflați ce efect are comportamentul și stilul dumneavoastră de leadership asupra celor din jur, la nivel individual sau colectiv.
Stimulați empatia în echipe și în organizație. Acționați astfel încât să creșteți moralul celor din jur.

9 Încrederea

Ghidul capitolului:

- importanța creării unor relații de încredere și a câștigării încrederii celor din jur;
- formularea unei strategii de consolidare a încrederii la nivel individual și organizațional;
- legătura dintre încredere și leadership.

Cuprins:

Introducere

Clădirea încrederii

Aveți încredere în dumneavoastră

Dezvoltarea relațiilor de încredere

Întindeți mâna către ceilalți — manifestați încredere și îndepărtați barierele

Leadershipul care construiește încredere în organizație

Beneficiile creșterii încrederii

Introducere

Încrederea este un factor major care afectează fiecare aspect al vieții noastre. Avem nevoie să ne putem încrede în cei din jurul nostru, de la politicieni la familie și colegi, și să știm că sunt oameni de încredere, conștiincioși și loiali. Pe lângă încrederea în oameni, avem nevoie să ne putem încrede în tehnologia, medicamentele, procedurile și sistemele care fac parte din universul nostru modern. Această nevoie de încredere este profundă, extinzându-se de la credința că îngrijirea de care vom avea parte în spital va fi la cel mai ridicat standard până la credința că organizațiile financiare vor demonstra integritate atunci când se ocupă de investițiile, ipotecile și pensiile noastre.

Indiferent de forma în care se manifestă, încrederea este esențială. Dar calitatea și integritatea pe care le implică încrederea pot fi asigurate doar prin intermediul oamenilor — care trebuie să fie ei înșiși de încredere și totodată încrezători în cei din jurul lor. Prin urmare, încrederea este o componentă critică a leadershipului, la toate nivelurile.

Totuși, concepția noastră despre încredere este adesea întunecată, pentru că trăim într-o lume unde relatările mass-media sunt adesea părtinitoare, accentul căzând mai degrabă pe relatarea incidentelor afectate de suspiciuni și neîncredere decât pe știri despre evenimente unde încrederea a avut câștig de cauză. Să luăm, de pildă, următoarele fragmente dintr-un raport asupra dezastrului navetei *Columbia*, de la începutul anului 2003, dezastru în urma căruia au murit șapte astronauți:

Exemplu

Defecțiunile tehnice care au provocat dezastrul puteau fi evitate dacă procedurile umane aplicate la sol ar fi fost îmbunătățite. Raportul scoate

în evidență "leadershipul ineficient" care, așa cum se afirmă, "nu a furnizat siguranța echipajului". Raportul merge mai departe și citează structura și cultura de "auto-protejare" de la NASA, ca reprezentând o cauză primară a "procedurilor greșite de securitate", a " nivelurilor crescute de risc" și a acceptării "unor defecțiuni ca normale". Pe ansamblu, predomina o cultură a indiferenței, conducerea de la vârf arătând prea puțin interes pentru problemele tehnice semnalate de ingineri. Raportul zugrăvea un tablou al unei organizații care "trimite ființe umane în cea mai periculoasă călătorie posibilă" (*Independent*, 27 august 2003) dar care, în ciuda competențelor tehnice deosebite de care dispune, nu poate fi considerată demnă de încredere în privința asigurării siguranței echipajelor. Concluzia raportului era că, dacă nu se rezolvă deficiențele semnalate, nu se poate ignora complet posibilitatea producerii de noi catastrofe.

Este foarte clar că raportul considera că vina pentru dezastru aparține conducerii agenției. Totuși deficiențele de leadership și lipsa de încredere ar putea avea drept cauză faptul că pretindem cu toții din ce în ce mai multă responsabilitate din partea unor manageri și lideri copleșiți și nepregătiți. În ziua de astăzi cerem, pe bună dreptate, ca liderii și managerii să aibă un comportament etic și ireproșabil, iar ei nu reușesc deloc să se ridice la nivelul așteptărilor noastre, adesea din cauză că nu au acces la o educație corespunzătoare și la medii care să-i stimuleze să reflecteze, să învețe, să se dezvolte și să-și exercite aptitudinile necesare.

Acest capitol:

- vă va oferi posibilitatea de a reflecta la oamenii în care puteți avea încredere și la motivele pentru care aveți încredere în ei;
- vă va ajuta să înțelegeți cât de important este să le arătați încredere oamenilor și să vi-o câștigați, la nivel individual;
- vă va demonstra cum pot structura și cultura organizațională să creeze un mediu de încredere sau unul afectat de suspiciuni nefondate.

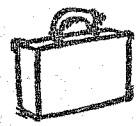
Clădirea încrederii

Mai întâi vom discuta despre câștigarea încrederii la nivel individual — cum puteți avea încredere în dumneavoastră înșivă, cum vă puteți crea relații de încredere, cum îi puteți ajuta pe cei din jur să aibă încredere în ei și cum ajungeți să fiți socotit de ei un om de încredere. Încrederea se dezvoltă și radiază prin dumneavoastră, prin gândurile, prin acțiunile și prin deciziile pe care le luați. Dezvoltarea încrederii este echivalentă cu dezvoltarea unei forțe emoționale esențiale. Potrivit expertului în probleme de încredere Robert Cooper (1997), această forță emoțională "pornește de la un sentiment al valorii proprii și al misiunii personale de a ne extinde pe noi înșine către cei din jur... Senzația solidă, caldă și plăcută pe care ne-o dă încrederea — faptul că putem conta pe noi înșine și pe ceilalți și că ei pot conta pe noi — este unul dintre cei mai puternici factori mobilizatori din viață".

Aveți încredere în dumneavoastră

Încrederea în sine vine din cunoașterea și înțelegerea propriului comportament, al propriilor emoții și calități. Din certitudinea că ne putem controla comportamentul și că știm ce limite au cunoștințele și capacitatea noastră. Din faptul că ne putem "umili" cerând ajutor și sfaturi când avem nevoie. Încrederea în sine vine și din credința pe care o avem că suntem buni și onești, că prețuim integritatea și îi tratăm pe cei din jur așa cum doresc ei să fie tratați. Ca să putem avea încredere în noi înșine este esențial să fim consecvenți, dar și adaptabili atunci când este cazul.

Valiza cu reflecții



Pentru început — câtă încredere aveți în dumneavoastră înșivă?
Sunteți sigur că acționați întotdeauna cu integritate?
Dacă da, notați pe hârtie de ce credeți asta, ce dovezi aveți în acest sens?

Cum vă simțiți când acționați cu integritate?
Cine v-a servit ca model pentru adoptarea acestui comportament?
Dacă nu credeți că acționați cu integritate, notați-vă pe hârtie situațiile în care v-a afectat lipsa dumneavoastră de integritate.
Cum v-ați simțit când ați acționat fără integritate?
Îi tratați pe oameni așa cum v-ar plăcea dumneavoastră să fiți tratat?
Care au fost consecințele acțiunilor dumneavoastră în acele situații?
Aveți un model de comportament? Dacă da, aveți încredere în persoana respectivă?

Dacă în urma acestor reflecții aveți senzația că vă lipsește încrederea în sine, poate că ar merita să recitiți capitolul dedicat inteligenței emoționale (← cap. 6, secțiunea 1), mai ales pasajele despre auto-cunoașterea și auto-controlul emoțional.

Dezvoltarea relațiilor de încredere

Încrederea în sine chiar și în cele mai dificile situații constituie temelia pe care se pot clădi punțile dintre oameni și relațiile de încredere. Dar încrederea depinde nu numai de a-i trata pe cei din jur așa cum v-ar plăcea să fiți tratat, ci și de a descoperi ce contează într-adevăr pentru ei — ce îi motivează, ce îi supără sau ce le stimulează gândirea.

Exemplu

Ca să descoperiți care sunt oamenii pe care îi socotiți de încredere, faceți următorul exercițiu. (*Acest exercițiu — sau o variantă a lui — apare adesea în cărți sau în cursurile de training, așa că este posibil să vă mai fi întâlnit cu el înainte. Chiar și așa, merită efectuat din când în când. Considerați-l mereu confidențial; nu-l arătați nimănui și distrugeți hârtiile după ce îl terminați*).

- pe o foaie albă de hârtie desenați trei cercuri, unul într-altul;
- în cercul din centru scrieți numele tuturor oamenilor în care aveți încredere — nu ar trebui să vă gândiți mult la asta;
- în cercul următor scrieți numele oamenilor despre care nu sunteți sigur — uneori aveți încredere în ei, alteori nu;

- în cercul exterior scrieți numele oamenilor în care nu aveți niciodată încredere, sub nici o formă.

Priviți cercurile dumneavoastră de încredere și notați:

- de ce aveți încredere în oamenii din cercul interior;
- de ce sunteți nesigur pe oamenii din cercul din mijloc;
- de ce nu aveți deloc încredere în oamenii din cercul exterior.

În primul rând, căutați semnele unui comportament demn de încredere, un limbaj non-verbal care dezvăluie sinceritate, acțiuni care ilustrează preocuparea pentru dumneavoastră și mediul dumneavoastră, valorile personale. S-ar putea să ajungeți la concluzia că nu aveți încredere în unii oameni fiindcă nu-i cunoașteți suficient. Dacă așa stau lucrurile, gândiți-vă cum puteți afla mai multe despre ei. Unii oameni par a fi, din fire, mai circumspecți decât alții. Vă împiedică acest amănunt să dezvoltați o relație de încredere cu ei? Aveți încredere în mod firesc în oamenii care par calzi și prietenoși, spre deosebire de cei tăcuți și retrași? Dacă așa stau lucrurile, oare aveți mereu dreptate în judecățile și presupunerile dumneavoastră? Punându-vă aceste întrebări, veți putea înțelege de ce este uneori mai dificil să aveți încredere în unii oameni decât în alții. Uneori, dar nu întotdeauna, prima impresie este un indiciu al gradului de încredere care poate fi acordat cuiva, așa cum se vede din exemplele de mai jos:

Managerul A este o femeie cu o fire extravertită, căreia îi vine ușor să discute cu oamenii. De la prima întrevedere pare caldă și prietenoasă, îi privește pe oameni ferm în ochi și discută fără dificultăți despre muncă și despre problemele asociate. Dar defectul ei este că nu face întotdeauna ce promite așa că-și lasă de multe ori colegii baltă. Rezultatul este că și-a cam pierdut încrederea lor.

Managerul B este un om tăcut, pentru care ai nevoie de ceva timp ca să-l cunoști. La prima vedere pare să-i fie greu să lege relații. Totuși nu numai că este un ascultător foarte bun când vin oamenii la el cu solicitări sau probleme, dar este și prompt în căutarea și găsirea de soluții. Încrederea în el crește pe măsură ce oamenii îl cunosc mai bine.

În timpul celui de-al doilea război mondial, a ştii în cine să ai încredere şi în cine nu era un lucru de importanţă vitală. Acest fapt a fost demonstrat de un grup de evrei ruşi, cunoscuţi sub numele de Partizanii Bielski, care colaborau între ei ca să nu se lase prinşi de nazişti şi să găsească adăposturi sigure pentru cei scăpaţi din ghetouri. Ce-i lega era încrederea, care le-a mărit şansele de reuşită, iar colaborarea dintre ei i-a încurajat pe toţi să-şi asume riscurile necesare supravieţuirii. Încrederea s-a construit pe faptul că ştiau că evreii trebuie să se ajute reciproc şi să aibă încredere unii în alţii, aşa cum se vede şi din fragmentul de mai jos din cartea *Surviving the Holocaust with the Russian Jewish Partisans*, de Kagan şi Cohen (1998):

> "...şi-au câştigat respectul multor săteni care se opuneau germanilor... orice evreu care reuşea să pătrundă până la acest grup era bine primit, indiferent de sex, vârstă sau poziţie socială, aşa încât cei care scăpau de ghetouri aveau un loc unde să se ascundă. Niciun evreu nu era vreodată trimis înapoi în iadul din care scăpase; principiile călăuzitoare ale grupului erau ajutorul reciproc, responsabilitatea şi unitatea".

Încrederea lor se baza pe ideea că "ştim că eşti evreu şi că vrei să nu cazi pradă Holocaustului — acesta este motivul pentru care ştim că putem avea încredere în loialitatea ta". Încrederea s-a născut şi din faptul că aveau un lider pe care se putea conta ori din dezbaterea fără ocolişuri a naturii şi scopului grupului.

Chiar dacă este un exemplu extrem, el demonstrează că dezvoltarea încrederii presupune existenţa unor criterii, a unor obiective şi a interesului oamenilor. Evident, la fel de importante sunt şi încrederea în sine şi capacitatea de a stârni încrederea celor din jur.

Întindeţi mâna către ceilalţi — manifestaţi încredere şi îndepărtaţi barierele

Dacă există o barieră în calea dezvoltării încrederii, atunci dumneavoastră sunteţi cel care trebuie să treacă la eliminarea ei! În primul rând, demonstraţi că sunteţi mai presus de orice reproş şi pe deplin demn de încredere înainte chiar de a vă aştepta să vi se răspundă cu încredere. Empatia faţă de cei din jur stă la temelia creării de relaţii de încredere cu ei. (← cap. 8, despre empatie, dacă nu l-aţi citit deja). Considerându-i pe cei din jur mai importanţi decât dumneavoastră înşivă creaţi o legătură esenţială între empatie şi încredere. Ca şi încrederea, empatia începe prin a vă înţelege pe dumneavoastră înşivă. Acum, când aţi înţeles cum şi de ce aveţi încredere, le puteţi întinde oamenilor mâna, şi nu doar ca să-i faceţi să aibă încredere în dumneavoastră, ci şi să-i ajutaţi să-şi dezvolte încrederea în ei înşişi. Deschideţi valiza următoare şi studiaţi comportamentele care demonstrează încrederea şi sentimentele care alimentează un asemenea comportament.

Valiza cu reflecţii

Cum vă arătaţi încrezător că oamenii pot face o treabă bună? Comportamentul dumneavoastră este altul atunci când ştiţi că aveţi de a face cu un om competent în munca lui, decât atunci când simţiţi că omul din faţa dumneavoastră nu e bun de nimic.

Luaţi-vă răgazul de a vă evalua sentimentele şi comportamentul faţă de cele două tipuri de persoane. Răspundeţi la următoarele întrebări:

Îi trataţi pe amândoi cu aceeaşi corectitudine?

Îi consideraţi mai importanţi decât dumneavoastră?

Le ascultaţi problemele cu aceeaşi empatie şi înţelegere?

Îi trataţi pe amândoi ca pe nişte fiinţe umane?

Le oferiţi acelaşi timp ca să-şi exprime opiniile, comentariile sau problemele?

Vă aşezaţi pe scaun ca să-i ascultaţi şi evitaţi să vă uitaţi la ceasul de la mână sau de pe perete?

Îi ajutaţi pe amândoi să înveţe şi să se dezvolte?

Dacă răspunsurile dumneavoastră arată că-i tratați pe oamenii pe care îi credeți competenți altfel decât pe cei în care nu aveți încredere, atunci este foarte probabil ca cei din jur să nu vă privească *pe dumneavoastră* ca pe un om demn de încredere. Opinia lor despre dumneavoastră se va reflecta probabil asupra întregului dumneavoastră univers imediat, incluzând aici familia și prietenii.

Dacă sesizați că s-ar putea ca cei din jur să vă privească cu neîncredere, modificați-le această percepție și eliminați barierele care stau în calea încrederii lor. Iată câteva sugestii:

1. Deveniți un om de bază, pe care se poate conta, care face întotdeauna ceea ce spune. Străduiți-vă să faceți tot ceea ce promiteți să veți face. Dacă apar probleme care vă împiedică să vă țineți promisiunile, dezvăluiți-le imediat și nu vă ascundeți în spatele unor pretexte.
2. Fiți deschis și onest, împărtășiți-le celorlalți informațiile și preocupările dumneavoastră. Vorbiți răspicat și oferiți-le părerea dumneavoastră.
3. Examinați-vă atitudinile și concepțiile — aveți grijă să-i tratați pe oameni corect, indiferent ce părere aveți despre ei.
4. Fiți loial — oferiți întotdeauna numai critici constructive, în discuții față în față și, după caz, fără martori. Respectați întotdeauna confidențialitatea.
5. Fiți pozitiv și optimist.
6. Acordați-le celor din jur din timpul dumneavoastră, fiți alături de ei, fiți gata să-i ascultați și să le oferiți sfaturi.
7. Lăsați-le oamenilor libertate, relaxați controlul, arătați-le că aveți încredere în competența lor.
8. Credeți în dumneavoastră și străduiți-vă să vă depășiți temerile.
9. Fiți flexibil și capabil să luați decizii dificile.
10. Înțelegeți că încrederea nu presupune întotdeauna să fiți plăcut de cei din jur — înseamnă să fiți mereu autentic și echitabil.

Citiți mai jos un scenariu despre cum își demonstrează un manager încrederea și capacitatea de leadership:

Exemplu

În ciuda poziției sale manageriale dintr-o companie din industria alimentară, William avea raporturi bune cu oamenii, tratându-i întotdeauna ca pe niște egali. La un moment dat a apărut o criză în departamentul lui, iar William și-a adunat imediat toți subordonații implicați ca să discute situația. El a descoperit că problema era generată de lipsa de personal și de necunoașterea procedurilor. Prima acțiune a lui William a fost "să-și suflece mânecile" și să lucreze alături de oamenii lui până ce erau angajați și instruiți alții. Prin flexibilitatea unei asemenea acțiuni, el le-a oferit oamenilor o direcție, le-a ridicat moralul și le-a demonstrat că se poate avea încredere în el.

Leadershipul și încrederea au nevoie de "publicitate personală". Este esențial ca oamenii să afle că pot avea încredere în dumneavoastră, dacă vreți să fiți luat în serios. Nu ascundeți nimic și folosiți fiecare ocazie ca să vă promovați imaginea de persoană care are încredere în oameni și în care se poate avea încredere. Ultima parte este posibilă numai dacă vă auto-cunoașteți și dacă vă simțiți bine, din punct de vedere emoțional, cu dumneavoastră înșivă și cu cei din jur. Dar susținerea unei asemenea imagini depinde de capacitatea dumneavoastră de a le arăta celor din jur o grijă omenească, de a comunica deschis cu ei încât să descoperiți mereu adevărul și să creați relații de egalitate, în care nimeni să nu se simtă respins sau minimalizat.

În schimb, dacă vă e greu să știți dacă puteți avea sau nu încredere în cineva, atunci rezervați-vă timp ca să aflați. Încercați mereu să priviți dincolo de aparențe, ca să verificați dacă oamenii sunt sau nu integri și demni de încredere. Asta presupune să-i cunoașteți bine, să-i ascultați și să le urmăriți comportamentul în diverse situații, iar pe baza acestor informații să le judecați gândurile și intențiile. După ce-i veți cunoaște bine, veți putea înțelege unde se află loialitatea lor.

Valiza cu exerciții

Nu uitați sugestiile de mai sus. Fiți mereu atent la obstacolele din calea dezvoltării și menținerii încrederii. Gândiți-vă dacă

obstacolele respective n-ar putea fi create chiar de dumneavoastră. Ce puteți face ca să le înlăturați?

Leadershipul care construieşte încredere în organizație

Într-o organizație, încrederea "izvorăşte din pereți", întrupând tot ceea ce reprezintă aceasta: integritate, autenticitate, empatie. Adevărata încredere este ancorată în structura şi cultura organizației şi totodată le influențează. Angajaților, clienților şi profitului li se dă importanță egală. Ca să înțelegeți cum apare acest lucru în realitate, citiți exemplele care urmează, despre două organizații aflate în contrast total şi despre efectul pe care îl au asupra motivației angajaților diferitele niveluri de încredere.

Exemplul 1 - *O organizație cu un nivel înalt de încredere*

În compania SEMCO încrederea se bazează pe deschidere: pereții despărțitori sunt reduşi la minimum, iar angajații nu au mese de lucru proprii, ci lucrează oriunde găsesc un spațiu liber. Personalul managerial este lăsat să-şi fixeze singur salariul, iar muncitorii îşi stabilesc propriile ținte de productivitate. Registrele companiei sunt deschise oricui şi oricine poate fi instruit să le citească şi să le interpreteze, dacă are nevoie. Întrucât există un etos al încrederii, formalitățile pot fi păstrate la un nivel minim, iar şedințele şi aprobările la diverse niveluri nu sunt considerate necesare. Cel care a inițiat acest spirit de încredere este Ricardo Semler, proprietarul şi din când în când CEO-ul companiei. Integritatea şi leadershipul lui i-au permis să dezvolte un astfel de spirit, începând cu împărțirea organizației pe grupuri uşor de gestionat şi cu stimularea responsabilității prin dialog şi competență.

Exemplul 2 - *O organizație cu nivel scăzut de încredere*

În organizația din acest exemplu, în ultimii 10-12 ani încrederea s-a aflat pe o spirală descrescătoare. În tot acest timp, cultura organizațională s-a schimbat, încetând să mai fie empatică şi să arate grijă față de oameni ("o companie pentru care este bine să lucrezi"), şi a devenit o cultură unde predomină frica, suspiciunea şi pasarea răspunderii. Reducerile succesive de personal, petrecute în medie o dată pe an şi prost gestionate, au constituit sursa primară a acestei schimbări de cultură şi cauza pierderii încrederii. În plus, conducerea, organizată într-o structură ierarhică rigidă, a rămas distantă şi detaşată de situație, acuzând angajații pentru cea mai mică greşeală. Sistemul de comunicare este închis, iar consultarea este ca şi inexistentă. Ceea ce a mai rămas în organizație este un personal destrămat şi aflat permanent în defensivă, oameni cu capetele plecate, fără pic de încredere în forțele lor, cu frică de schimbare şi temându-se pentru locurile lor de muncă. Reducerile de personal încă mai au loc, pe lângă lipsa de încredere în conducere a unui personal foarte demoralizat.

Una dintre cele mai izbitoare deosebiri dintre cele două organizații este faptul că în prima, angajații sunt motivați să-şi asume răspunderi. Accesul lor la registrele companiei şi faptul că le cunosc îi face să se preocupe de realizarea profitului. Deschiderea, cunoştințele şi implicarea asigură o comunicare eficace şi un sentiment al deținerii controlului asupra propriilor acțiuni. Totodată, angajații ştiu perfect dacă sunt tratați sau nu cu corectitudine. Aici toată lumea este încurajată să-şi dezvolte potențialul de leadership şi să-şi asume răspunderi.

În cazul organizației cu un nivel scăzut de încredere, angajații sunt ținuți în necunoştință de cauză, iar cultura bazată pe acuzații îi face temători pentru viitorul lor.

Construirea încrederii în organizații trebuie să înceapă de la un lider care are încredere în el însuşi şi care are o viziune prin care poate crea scena dezvoltării încrederii pe ansamblul organizației.

Valiza cu reflecții

Dacă sunteți lider de organizație sau de departament, gândiți-vă la nivelul de încredere care există în rândurile subordonaților dumneavoastră. (Ați avut deja ocazia să examinați în ce măsură aveți încredere în dumneavoastră înşivă şi cum reuşiți să vă faceți relații de încredere). Gândiți-vă mai întâi la comportamentul angajaților şi răspundeți la întrebările următoare:

- În cât la sută dintre subordonații dumneavoastră simțiți că puteți avea încredere?

- Aveţi o încredere egală în oameni, indiferent de nivelul organizaţiei?
- Ce comportament aveţi în vedere atunci când decideţi dacă să aveţi sau nu încredere în cineva?

Acum gândiţi-vă la dumneavoastră şi la etosul organizaţiei. Găsiţi dovezi care să vă sprijine răspunsurile la următoarele întrebări. Folosiţi aceste întrebări ca punct de pornire atunci când discutaţi despre încredere cu consiliul de administraţie sau managerii din conducere.

- Consideraţi importantă încrederea în cadrul organizaţiei dumneavoastră? Dacă da, de ce?
- Organizaţia dumneavoastră dispune de un nivel înalt sau scăzut de încredere? De unde ştiţi?
- Consideraţi că toţi angajaţii sunt trataţi cu corectitudine? Dacă nu ştiţi, poate că aceasta este ocazia de a-i întreba.
- Există o comunicare deschisă în interiorul organizaţiei dumneavoastră? Sunt stimulate discuţiile şi dezbaterile bilaterale? Se cere feedback şi se acţionează pe baza lui la toate nivelurile?

Aşa cum crearea propriului câmp de încredere presupune neapărat cunoaştere de sine, dezvoltarea încrederii în cadrul unei organizaţii poate începe numai de la o bună cunoaştere a situaţiei de fapt în cadrul acesteia.

Beneficiile creşterii încrederii

După părerea lui Stephen Covey, autorul cărţii *The 7 Habits of Highly Effective People* (în traducere la ed. Allfa sub titlul *Eficienţa în şapte trepte sau un abecedar al înţelepciunii* — n.red.), încrederea este "cea mai înaltă formă de motivaţie umană. Ea scoate ce e mai bun în oameni. Dar are nevoie de timp şi răbdare şi nu exclude nevoia de a-i instrui şi forma pe oameni până când competenţele lor se ridică la nivelul acelei încrederi" (1989). Unde există încredere, motivare şi dezvoltare, munca în colectiv aduce numeroase beneficii suplimentare, oferind posibilităţi sporite de învăţare, de asumare a riscurilor, de creativitate, cooperare, comunicare şi moral ridicat. Toate acestea deschid porţile leadershipului şi încurajează înflorirea lui.

Mesajul 1.	**Încrederea începe cu dumneavoastră.**
Acţiuni	Fiţi deschis, onest, flexibil şi abordabil. Vorbiţi serios şi faceţi ce promiteţi.
Mesajul 2.	**Este important să ştiţi în cine puteţi avea încredere.**
Acţiuni	Străduiţi-vă să-i cunoaşteţi pe oameni cât se poate de bine. Interacţionaţi cu oamenii în cât mai multe moduri şi situaţii cu putinţă.
Mesajul 3.	**Luaţi iniţiativa în depăşirea obstacolelor din calea încrederii.**
Acţiuni	Treceţi la cârmă şi arătaţi că sunteţi un om responsabil şi demn de încredere. Dovediţi spirit etic şi conştiinciozitate. Priviţi-i şi trataţi-i pe toţi oamenii ca pe nişte egali.
Mesajul 4.	**O organizaţie cu nivel ridicat de încredere este întemeiată pe deschidere şi integritate.**
Acţiuni	Întreprindeţi un audit al încrederii. Descoperiţi în ce zone organizaţia se bucură de încredere şi unde anume trebuie întărită încrederea.

10 | A fi lider

Ghidul capitolului:

- ce anume vă îndeamnă să fiţi lider;
- cum vă puteți exprima liber şi pe deplin;
- cum puteți învăța de la alții care exercită un bun leadership.

Cuprins:

Introducere

Liderul conştient

Liderul adaptabil

Liderul încrezător în sine

Liderul rebel

Introducere

Gândiți-vă la liderii pe care i-ați cunoscut și alegeți-i pe cei care v-au impresionat cel mai mult. Meditați câteva clipe la motivele pentru care erau niște lideri atât de buni. Ați putea întocmi o listă pe care să apară caracterizări precum: pasionați, cu o mentalitate pozitivă, încrezători în forțele proprii, manifestând optimism și bună dispoziție, arătând compasiune și grijă față de cei din jur, buni comunicatori și tratând mereu oamenii cu corectitudine. Sau poate că le-ați admirat integritatea, pofta de viață, entuziasmul, interesul, onestitatea sau vreo altă calitate mai greu de definit. Și totuși ar putea exista ceva ce nu puteți identifica în mod clar, dar simțiți că ar avea de a face cu felul în care sunt ei, ca oameni, cu modul în care vă făceau să vă simțiți sau în care se comportau cu cei din jur. Dacă puteți identifica vreuna dintre calitățile de mai sus la liderii dumneavoastră, atunci s-ar putea ca la un moment dat, în viața lor, acești oameni să fi trecut peste un prag important, care a marcat debutul călătoriei lor ca lideri. Fără îndoială, calitatea de lider atinge toate aspectele vieții persoanelor respective, iar calităților lor de leadership s-au ridicat mai presus de ceea ce ar fi fost ei doar în cadrul propriei profesii.

Acest capitol vă arată cum puteți trece de punctul magic, dincolo de care veți înțelege mai profund ce înseamnă a fi lider. Ați avut deja ocazia să înțelegeți ce înseamnă leadershipul și cum poate fi el învățat și exercitat (Partea 1), precum și cum vă puteți dezvolta calitățile de lider. Acum vă puteți extinde orizontul de cunoștințe ca să descoperiți cine este adevăratul lider din dumneavoastră. Ce vă îndeamnă să mergeți înainte? De ce anume vă pasă? De asemenea, vă veți putea întreba ce înseamnă pentru dumneavoastră "a fi lider". Ați ajuns oare la un asemenea nivel? Dacă nu, ce anume căutați? Fiecare călătorie de leadership este unică și reprezintă o împletire între psihologie, educația primită în tinerețe, instruirea formală și experiență.

Pentru mulți, adversitățile vieții conduc spre o profundă cunoaștere de sine și o înțelegere a vieții din jurul lor. Suferințele extreme îndurate de poporul evreu în cursul celui de-al doilea război mondial au fost un catalizator puternic pentru ceea ce au scris doi oameni, ale căror contribuții remarcabile reprezintă ilustrări valoroase pentru ideea de auto-cunoaștere și pentru aportul acesteia la asumarea răspunderii și la ce înseamnă a fi lider.

Primul autor este Anne Frank, care și-a scris faimosul jurnal între vârsta de 13 și 15 ani, în vreme ce se ascundea de naziști în Olanda. În cuprinsul jurnalului ei, ea demonstrează o înțelegere unică a autenticității personale și a relațiilor umane. Anne Frank și-a scris jurnalele din cauza izolării ei auto-impuse și din dorința de a comunica. Pe parcursul celor doi ani, ea a urmărit și ascultat adulții care apăreau și dispăreau din lumea ei. De-a lungul acestei experiențe nu a simțit nicicând dorința de a copia vreunul dintre personajele care i-au populat existența. În tot acest răstimp, adevărata ei natură s-a concentrat în jurul înțelegerii capacității ei de a scrie despre suferințele olandezilor sub regimul nazist. Țelul ei a fost ca jurnalele scrise de ea să devină niște dovezi prețioase după sfârșitul războiului. În cursul acestui proces, însă, ea a ajuns să demonstreze o remarcabilă înțelegere a naturii umane, punându-și întrebarea: "Îmi puteți spune de ce se chinuiesc atâta oamenii ca să-și ascundă adevărata lor fire?" (*Jurnalul Annei Frank — carte apărută și în limba română la Editura Tineretului, în 1959 — n.t.*). Ea observa nu numai că oamenii au sau nu încredere unii în alții, ci și că ea însăși se comporta diferit cu oameni diferiți. Înțelegea cum și când se modifica atitudinea ei față de oameni și cum anume reușea ea să facă salturile de gândire. Auto-cunoașterea de care dădea ea dovadă la o asemenea vârstă fragedă este de-a dreptul uluitoare.

Al doilea autor, Viktor Frankl, a fost prizonier într-un lagăr de concentrare nazist. El a scris despre importanța înțelegerii propriei persoane, a rostului pentru care trăiește fiecare și a modului în care astfel de gânduri influențează comportamentul personal. Supraviețuirea lui în mâinile naziștilor s-a datorat hotărârii personale de a descoperi rațiunea de a rezista în mijlocul suferințelor și morții, al tragediilor la care a fost permanent martor, în sânul propriei familii și al comunității de evrei. În timpul captivității, el a observat că oamenii care găseau un motiv ca să trăiască, indiferent cât de mic sau de banal, aveau o șansă de supraviețuire mai mare. Gardienii naziști păreau să "detecteze" dispoziția sufletească a deținuților, iar cei care păreau mai deprimați sau care își pierduseră respectul de sine erau candidați aproape siguri la torturi sau erau condamnați la moarte. Scrierile lui Frankl ilustrează importanța cunoașterii țelului în viață și a asumării responsabilității de a-l realiza într-o manieră etică și corectă.

Liderul conștient

Cine sunteți, ca lider?
Chiar știți?
Sunteți conștient de faptul că emoțiile vă influențează comportamentul?
Vă vedeți așa cum vă văd ceilalți?
Comportamentul dumneavoastră vă dezvăluie ca pe o persoană corectă, demnă de încredere, capabilă de rațiune, de învățare și de asumare a responsabilității?
Știți ce vă îndeamnă să mergeți înainte?

Dacă răspundeți "da" la majoritatea întrebărilor, atunci probabil că sunteți conștient de rolul dumneavoastră de lider, deși puteți încă învăța ceva despre dumneavoastră înșivă citind această secțiune. Totuși dacă nu ați trecut încă de granița invizibilă dintre a deține o poziție de lider și a fi un lider adevărat, sau dacă încă mai căutați acea graniță, atunci înțelegerea ideii de "lider conștient" vă va ajuta pe parcursul călătoriei pe care o efectuați.

Ca să ajungeți un lider conștient aveți nevoie să vă cunoașteți foarte bine și, mai ales, să vă cunoașteți "creierul de lider". Asta înseamnă să știți foarte bine cum interacționează elementele emoționale și cognitive personale și cum vă funcționează creierul în sensul mobilizării dumneavoastră într-o direcție sau alta. Aveți acum ocazia de a vă autoevalua comportamentul de lea-

dership şi a lua în călătoria dumneavoastră cunoştinţele care vă vor permite să creşteţi şi să vă schimbaţi la momentul potrivit.

În capitolul 6 am văzut că emoţiile generează sentimente care afectează comportamentul. Ca să deveniţi un lider conştient este imperios necesar să adăugaţi la cele învăţate înţelegerea factorilor motivatori esenţiali ai naturii umane. Să vedem la ce concluzii au ajuns în cercetările lor Paul Lawrence şi Nitin Nohria, de la Harvard Busines School, în 2002. Ei au stabilit că fiinţa umană are patru impulsuri bazale înnăscute, care îşi au originea în sistemul limbic şi care interacţionează cu creierul nostru conştient, influenţându-ne procesul luării de decizii, preferinţele de învăţare, baza de aptitudini şi concepţia în viaţă. Cele patru impulsuri bazale sunt:

1. Impulsul de a dobândi
2. Impulsul de a interacţiona
3. Impulsul de a învăţa
4. Impulsul de auto-apărare.

Cei doi susţin că simţim independent aceste impulsuri şi că acţiunea unuia dintre ele nu înseamnă neapărat că suntem influenţaţi de vreunul dintre celelalte. După părerea lor, deşi cei patru factori nu au un caracter definitiv, ei acoperă direcţiile majore de acţiune ale oamenilor.

Este important să înţelegem caracteristicile de bază ale fiecărui factor motivator. Să-i analizăm pe rând în detaliu:

1. *Impulsul de a dobândi* ne îndeamnă să concurăm cu cei din jur într-o diversitate de moduri, de la achiziţionarea de bunuri ce ne determină statutul personal sau, poate, deplasarea în sus pe scara ierarhică organizaţională, până la dobândirea de beneficii şi privilegii pe care alţii nu le primesc. Fundamentul acestui impuls preistoric îl constituie ancestrala întrecere pentru hrană şi supravieţuire, singurul mod de trai pentru omul primitiv. Dar aşa cum vedem şi în ziua de astăzi, dorinţa de a dobândi nu este niciodată satisfăcută, ci continuă să ne alimenteze existenţa.

2. *Impulsul de a interacţiona* este împărtăşit de toate fiinţele umane. Acest factor motivator îi face pe oameni să stabilească relaţii sociale şi să coopereze unii cu alţii. Este factorul care ne permite să ne dezvoltăm şi să ne exercităm capacitatea de a fi empatici, de a iubi, de a avea încredere, compasiune şi grijă pentru cei din jur. Prin interacţiunile noastre ne formăm capacitatea de a încheia parteneriate, de a ne face prieteni şi de a ne simţi parte a unei comunităţi. Interacţiunile stimulează corectitudinea, loialitatea şi respectul, dar orice relaţie include atât nevoia de competiţie, cât şi pe cea de cooperare.
3. *Impulsul de a învăţa* este un factor motivator înnăscut, datorită căruia oamenii îşi satisfac curiozitatea despre ei înşişi, despre lumea înconjurătoare şi despre locul ocupat în acea lume. Impulsul de a învăţa este cel care ne ajută să înţelegem cine suntem, la ce ne pricepem cel mai bine şi cât mai avem de învăţat. Este un factor motivator care poate fi satisfăcut prin dobândirea de cunoştinţe, prin colaborarea cu cei din jur, prin reflecţie sau prin obţinerea de calificări.
4. *Impulsul de auto-apărare* este un factor reactiv, alimentat de nemulţumirea stârnită de ameninţările la adresa oricăruia dintre ceilalţi factori. Orice ameninţare la adresa posesiunilor, poziţiei, prieteniilor sau parteneriatelor proprii declanşează o reacţie de apărare. La fel se întâmplă şi în cazul unei ameninţări la adresa imaginii de sine sau a convingerilor pe care le avem despre lume şi despre noi. Acest factor motivator operează prin intermediul sistemului limbic al creierului, fără a fi influenţat prea mult de raţionament şi de cunoştinţele acumulate.

Aceste impulsuri bazale se manifestă mai pregnant la unii oameni decât la alţii. De exemplu, în domeniul sportului competiţional, dorinţa de a deveni cel mai bun sportiv din lume este factorul esenţial pentru antrenament. În politică, dorinţa de a ajunge la putere transpare vizibil în timpul proceselor electorale. În mediul academic sau al creaţiei artistice, unde oamenii au o gândire aţintită spre viitor, impulsul de a învăţa se manifestă

ca un drog. În fine, cei care au nişte vecini răi ştiu că aceştia sunt dominaţi de impulsul de auto-apărare. Este firesc să fim conduşi de instinctele noastre bazale şi de obicei ni le urmăm, în conjuncţie cu abilităţile noastre cognitive, parţial programate genetic.

Cunoaşterea de sine sub aspectul motivatorilor instinctivi şi al înţelegerii nevoii de a ni-i echilibra sau, după caz, de a intensifica vreunul dintre ei, face parte integrantă din ceea ce se cheamă "a fi lider". Raţionamentul şi gândirea logică ne sunt afectate nu numai de emoţiile fundamentale, ci şi de modul în care ne lăsăm influenţaţi, uneori fără să ne dăm seama, de atitudinile altor oameni. Formarea noastră ca lideri ne cere să recunoaştem multitudinea de influenţe care ne bombardează zilnic şi să ne înţelegem modul propriu şi unic de a le aborda. Este crucial să ştim foarte bine dacă îngăduim sau nu compromiterea simţului nostru de responsabilitate sau dacă ni-l pierdem sau nu pe cel critic în anumite domenii. Nu cumva ne lăsăm atât de mult pradă unuia dintre impulsuri încât devenim orbi faţă de alte responsabilităţi, ori faţă de nevoile celor din jur? De exemplu, workaholicii (oameni care muncesc peste măsură de mult — n.t.) se lasă mânaţi atât de intens de imboldul de a se realiza în carieră, încât ajung să-şi neglijeze familia şi prietenii şi adoptă un stil de viaţă care le dăunează sănătăţii. Procedând astfel, ei îşi asumă responsabilitatea doar pentru un singur aspect al vieţii lor.

Gândiţi-vă un moment la creierul dumneavoastră de leadership; gândiţi-vă cum şi de ce vă comportaţi aşa cum o faceţi. Referindu-vă la fiecare din cei patru factori motivatori, întrebaţi-vă:

- Cât de puternic şi de proeminent este fiecare dintre cei patru factori din viaţa dumneavoastră ?
- Sunteţi cumva mobilizat mai mult de vreunul dintre factori, pe seama celorlalţi?
- Există vreun echilibru între factorii care vă motivează?
- Cât de puternic este impulsul dumneavoastră de auto-apărare? Îi împiedică el cumva pe ceilalţi factori motivatori să vă mobilizeze în mod adecvat?

Cum se potriveşte reacţia dumneavoastră faţă de cei patru factori motivatori cu felul în care aţi vrea să fiţi, ca lider? Vă aflaţi încă pe traseul corect spre liderul care vreţi să fiţi? Dacă da, mergeţi mai departe; dacă nu, atunci ce schimbări trebuie să faceţi ca să reveniţi la traseul potrivit?

Ca să deveniţi un lider conştient, recunoaşteţi rolurile îndeplinite de aceşti factori motivatori în viaţa dumneavoastră, aflaţi cum interacţionează între ei şi identificaţi-i pe aceia care ar putea fi dominanţi. Un lider conştient se străduieşte să menţină echilibrul între impulsul de a dobândi, de a interacţiona şi de a învăţa (folosindu-le pe fiecare, după caz), ferindu-se totodată să se lase pradă prea mult tendinţei de a se auto-apăra.

Liderul adaptabil

Exercitarea leadershipului înseamnă să înţelegeţi modul în care vă comportaţi şi efectul comportamentului dumneavoastră asupra motivării celor din jur. Un lider adaptabil este capabil:

- să înveţe din greşeli;
- să facă compromisuri şi să acţioneze în vederea obţinerii unor rezultate din care fiecare parte să aibă de câştigat;
- să reflecteze şi să-şi schimbe comportamentul;
- să-şi exercite leadershipul în cele mai diverse situaţii.

Exersându-vă aptitudinile de leadership, veţi ajunge să recunoaşteţi că există anumite comportamente pe care le preferaţi şi care vă formează stilul de conducere. Este însă important ca din când în când să vă analizaţi eficacitatea stilului personal de leadership într-o varietate de situaţii.

Imaginaţi-vă că sunteţi într-un post nou şi aveţi misiunea să reorganizaţi total un departament sau o organizaţie în suferinţă. Vă confruntaţi cu un moral scăzut în rândurile personalului, cu un nivel scăzut al comenzilor şi cu profituri în cădere liberă. Exemplul următor ilustrează felul cum acţionează două stiluri opuse de leadership şi efectele lor.

Exemplu

Jim preia un departament de producţie dintr-o mare companie comercială. Profiturile acesteia scad în ciuda faptului că lista de comenzi este încă plină. Angajaţii departamentului au un moral scăzut, iar comunicarea aproape că nu există. Jim îi înţelege în mod empatic pe angajaţi, deoarece ştie că stilul managerial al predecesorului său se rezuma la "Fă ce-ţi spun eu", "Fă aşa" şi "Fă-o acum!". Un astfel de comportament a afectat negativ moralul, spiritul de răspundere şi dorinţa de a face îmbunătăţirile necesare creşterii eficienţei şi, implicit, a cifrei de afaceri şi profiturilor departamentului.

Jim înţelege că pentru a-i motiva pe oameni este esenţial să-i includă pe toţi în procesele de elaborare şi luare a deciziilor, la toate nivelurile. După părerea lui, opiniile angajaţilor contează — şi mai contează şi ca opiniile şi informaţiile relevante să fie comunicate eficient, la toate nivelurile. Pentru a obţine acest lucru, el le prezintă tuturor viziunea pe care o are, organizează oamenii pe echipe şi creează oportunităţi de comunicare cu fiecare în parte. Le trasează echipelor două sarcini principale: în primul rând să-şi îmbunătăţească practicile de lucru; în al doilea, membrii lor să se ajute reciproc ca să-şi îmbunătăţească aptitudinile. Efectele pozitive ale acţiunilor sale sunt creşterea responsabilităţii individuale şi a capacităţii oamenilor de a acţiona conform ideilor proprii. Prin discuţiile lor, oamenii pot să-şi modifice şi să-şi îmbunătăţească ideile proprii şi pe ale celorlalţi, mulţi dintre ei constatând că au nevoie să înveţe mai mult şi să-i încurajeze şi pe cei din jur să înveţe şi să se dezvolte. Cuplate cu faptul că dezbaterile şi comunicarea s-au intensificat atât la nivel individual, cât şi la nivel colectiv, toate aceste acţiuni contribuie la schimbarea modului de gândire al oamenilor.

Stilul dumneavoastră de leadership poate fi mult diferit de al lui Jim, dar se poate dovedi la fel de eficient într-o situaţie similară. Ca lider, trebuie să vă cunoaşteţi stilul de leadership şi eficienţa lui, dar şi să fiţi în stare să vă adaptaţi gândirea şi comportamentul atunci când este cazul.

Cercetările efectuate de Hay şi McBer şi relatate de Goleman (*Harvard Business Review*, martie /aprilie 2000) arată că liderii de succes au o abordare flexibilă, îşi cunosc stilul dominant dar, prin învăţare şi experimentare, sunt capabili să adopte o diversitate de abordări. Goleman a identificat şase abordări diferite, determinate de creierul emoţional şi de leadership. Dintre acestea, patru au un efect pozitiv asupra celor din jur:

1. *Stilul "autoritar" de leadership:* este stilul unui lider plin de încredere în sine, vizionar, cu o puternică empatie faţă de cei din jur. Mesajul acestui stil este "schimbarea este necesară, veniţi la bord cu mine şi împreună o vom realiza".
2. *Stilul "grijuliu" de leadership*: aparţinând unui lider preponderent empatic, care se gândeşte la oameni şi la nevoile lor mai presus de orice. Cheia prin care reuşeşte acest lider să-şi motiveze oamenii este comunicarea şi buna înţelegere dintre ei.
3. *Stilul "democratic" de leadership*: pentru un astfel de lider, importante sunt colaborarea şi comunicarea. El priveşte consensul ca pe un lucru esenţial pentru motivare şi favorizează lucrul în echipă.
4. *Stilul "coaching" de leadership*: este stilul adoptat de un lider care înţelege relaţia dintre leadership şi învăţare şi, ca atare, consideră că dezvoltarea celor din jur este importantă pentru creşterea performanţelor.

Goleman identifică şi două stiluri *negative* de leadership — stilul "coercitiv" şi stilul de "vătaf". Ambele sunt puternic legate de imboldul de a dobândi şi de nevoia de a controla. Amândouă sunt stiluri de genul "faci ce-ţi spun" şi sunt adesea adoptate de lideri lipsiţi de empatie sau de încredere de sine, pentru care ordinele date oamenilor constituie cea mai rapidă şi mai uşoară cale de a obţine rezultate. Şi totuşi rezultatele obţinute de ei sunt cel mai adesea slabe, întrucât adoptarea pe termen lung a acestor stiluri are mai mult ca sigur un efect negativ asupra moralului şi motivării oamenilor. Folosite cu măsură şi la momentul potrivit, ambele stiluri pot fi însă şi eficiente, mai ales în situaţiile de criză.

Unde se încadrează mentorii noştri de leadership în aceste stiluri? Gandhi adopta stilul "autoritar" empatic. Se opunea unui stil coercitiv şi, în loc să le poruncească oamenilor să nu se mai dedea la violenţe, recurgea la greva foamei pentru a le schimba părerile. Shackleton avea în schimb un stil predominant "grijuliu", crezând în importanţa camaraderiei şi susţinând moralul oamenilor lui în perioada luptei stresante pentru supravieţuire

din Antarctica. Când situația a devenit extrem de dură și a fost obligat să-și conducă oamenii rapid și în siguranță, a apelat uneori și la stilul, uneori negativ, de "vătaf". A condus totuși prin puterea exemplului, supunându-se aceloraşi rigori fizice și emoționale ca și oamenii săi. De exemplu, a fost primul care și-a abandonat lucrurile personale cu valoare sentimentală, ca să le arate oamenilor lui că înțelege ce se petrece în sufletul lor atunci când le cere să scape de bagajele inutile.

Pentru a deveni un lider adaptabil este important nu numai să vă înțelegeți stilul predominant, dar și celelalte stiluri care vi s-ar potrivi și pe care le-ați putea adopta din când în când. Dar ca să reușiți acest lucru, trebuie să fiți un lider încrezător în sine.

Liderul încrezător în sine

Când era mic, Sir Edmund Hillary era considerat de profesorii lui un băiat slab din punct de vedere fizic. Îi lipsea încrederea în aproape orice făcea, convins fiind din start că nu va reuși. Toate acestea par acum de neimaginat, căci primul om care a escaladat Everestul a demonstrat o forță ieșită din comun, nu numai prin performanțele de alpinist, ci și prin stilul de leadership pe care l-a demonstrat ajutând poporul nepalez să-și dezvolte țara. Schimbările prin care a trecut Hillary arată cum i-a crescut nivelul de încredere ca lider, nu numai din punctul de vedere al propriilor abilități, ci și din cel al sprijinirii altora ca să-și îmbunătățească traiul. Viața lui s-a concentrat asupra extinderii limitelor capacităților umane. Modul în care Sir Edmund a realizat această schimbare este nu numai admirabil, ci și definitoriu pentru impactul pe care un lider încrezător în sine îl poate avea asupra celor din jur.

În leadership, încrederea în sine apare în momente diferite din viață și este adesea legată de succesul dobândit prin sprijin și învățare, sau de dezvăluirea și recunoașterea unei înzestrări naturale.

De obicei un lider încrezător în sine poate fi ușor recunoscut, deoarece:

- își exprimă răspicat ideile când e nevoie;
- își urmărește pasiunea pentru care dovedește talent;
- are un comportament și o mentalitate pozitive;
- este dispus să-i ajute și să-i sprijine pe ceilalți;
- vrea să schimbe ceva în lume;
- arată preocupare și compasiune pentru cei din jur.

Cum apare un lider încrezător în sine? Nu trebuie să ne închipuim că orice om gălăgios, căruia îi place societatea și care și vorbește răspicat ar fi un lider încrezător în el însuși. Un astfel de om s-ar putea să fie doar un extravertit al cărui stil preferat de învățare este cel lingvistic, iar stilul său gălăgios s-ar putea să nu fie decât o mască pentru lipsa de încredere. Un lider încrezător în sine poate fi molcom la vorbire, bun ascultător și s-ar putea să fie nevoie de timp până să-l cunoaștem. Este foarte posibil ca sub aparențe să descoperim un om care își cunoaște viziunea și pasiunile în viață, caracteristici cuprinse adesea în ideea de "vocație". Cel mai important însă e că astfel de lideri par a avea o *voce interioară* pozitivă.

Vocea dumneavoastră interioară vă vorbește permanent și poate lua forma unor gânduri pozitive sau negative. Gândiți-vă câteva clipe la ce vă trece prin minte înainte de a aborda o chestiune despre care știți că va fi dificilă, cum ar fi o întâlnire în care trebuie să admonestați un angajat care nu muncește cum trebuie. Probabil că gândiți ceva de genul "Nu cred că pot să fac așa ceva. O să spun ce nu trebuie!" sau ceva de genul "Va fi greu, trebuie să mă pregătesc și am nevoie de niște date pe care să le folosesc ca dovezi" sau "Va fi greu, dar pot găsi o soluție convenabilă pentru amândoi." Diferența este dată de vocea interioară pe care o ascultați: cea negativă sau cea pozitivă. Vocea negativă vă scade încrederea în sine, vă face să credeți că în orice situație sunt oameni care câștigă și oameni care pierd și nu veți învăța mai nimic din experiența respectivă. Dar până să puteți schimba ceva în privința vocilor dumneavoastră interioare, trebuie mai întâi să înțelegeți ce efect pot ele avea asupra comportamentului.

Valiza cu reflecții

Gândiți-vă la ce vi s-a întâmplat în ultima săptămână sau lună:

- Scrieți pe o hârtie momentele în care vocea dumneavoastră interioară a fost negativă — observați cum v-a afectat ea, în mod nefavorabil, comportamentul și starea de motivare.
- Gândiți-vă când a fost vocea dumneavoastră interioară pozitivă și cum a avut ca efect un comportament pozitiv.
- Au existat ocazii când ați fost în stare să vă transformați vocea negativă într-una pozitivă? Dacă da, cum vi s-a schimbat comportamentul?

Transformarea vocii interioare negative într-una pozitivă sporește încrederea în sine. Ca în cazul oricăror schimbări de comportament, este însă nevoie de exercițiu și de timp și s-ar putea să aveți nevoie de ajutor, într-o măsură mai mare sau mai mică, din partea familiei, prietenilor sau a unor experți.

Pentru lider, creșterea încrederii în sine se împletește cu dezvoltarea unei voci interioare pozitive și cu înțelegerea modului prin care oamenii dau, solicită și primesc așa numitele "stroke[1]-uri" pozitive. În conformitate cu Steiner, "oamenii interacționează ca să primească stroke-uri, care pot fi fizice sau verbale... Stroke-urile verbale sunt declarații care recunosc anumite trăsături ale interlocutorului într-un mod pozitiv" (1997). Stroke-urile reprezintă un mod de recunoaștere a iubirii, prieteniei sau afilierii cu celălalt. Când primim mai ales stroke-uri pozitive și mai puține negative, acest lucru are efect asupra vocilor noastre interioare. Când știm că oamenii au o părere bună despre noi, simțim că ne crește încrederea în noi înșine — și nu numai în sensul că ne formăm o părere bună despre sine, ci și în sensul adoptării unei atitudini optimiste în fața unor situații dificile din care putem

1 Stroke: bătaie, lovitură; atingere, mângâiere; în acest context, este un concept (folosit ca atare și în limba română) introdus de analiza tranzacțională cu sensul de "unitate de recunoaștere" în relațiile interumane; poate fi pozitiv sau negativ. Oarecum cu sensul de a-l "băga în seamă" pe celălalt. (n.red.)

învăța. Doar prin această încredere în sine și a auto-cunoașterii înțelegem cine suntem, ca lideri, și putem să ne adaptăm stilurile de leadership după cum o cer circumstanțele.

Liderul rebel

A fi rebel este sinonim cu a ști cine ești, ca lider, a avea curajul de spune lumii ce contribuție poți avea și de a acționa totuși de fiecare dată într-o manieră etică și onestă. Nu înseamnă în nici un caz a acționa iresponsabil sau a crea anarhie!

Liderii rebeli sunt cei care:

- presează în favoarea schimbării și mută granițele;
- atacă status quo-ul și se conformează doar când sunt încredințați că asta trebuie să facă;
- sunt etici și respectă legea;
- iau decizii în cunoștință de cauză, pe baza informațiilor dobândite din cercetări meticuloase;
- înțeleg importanța gândirii creative și critice;
- răspund la provocări și rezolvă probleme.

Putem argumenta că Pankhurst și Gandhi au fost niște lideri rebeli cu un comportament dus la extrem, deoarece considerau că merită să lupte pentru cauza lor. Nu spunem aici să vă legați cu lanțul de calea ferată sau să intrați în greva foamei, ci să vă folosiți cunoștințele despre lume, în general, și despre mediul dumneavoastră cotidian pentru a înțelege ce schimbări importante trebuie să influențați sau să generați. Poate fi vorba de schimbări legislative pentru care faceți lobby pe lângă deputatul dumneavoastră fiindcă nu sunteți de acord cu sistemul de taxe locale, sau schimbări în produsele vândute de supermarketuri, pe care vreți să le convingeți să se aprovizioneze mai mult cu mărfuri locale. Când recunoașteți că trebuie introdusă o schimbare, înainte de a trece la acțiune este vital să dobândiți informațiile și cunoștințele necesare. O informare precisă este la fel de importantă ca înțelegerea propriilor dumneavoastră atuuri, ca lider, și cunoașterea celei mai eficace căi de acțiune. Probabil că înțe-

legeți deja care sunt stilurile pozitive și negative de leadership, cât de important este să găsiți echilibrul impulsurilor interioare care vă animă și știți care vă sunt cei mai probabili declanșatori emoționali. Auto-cunoașterea este deci la fel de importantă ca și cercetările pe care le faceți asupra subiectului acțiunilor dumneavoastră. Ambele sunt instrumentele liderului rebel.

A fi un lider rebel înseamnă și a vă schimba propria atitudine din pasivă în proactivă, în orice situație v-ați afla. Ați luat vreodată parte la o ședință în care v-ați formulat opinii, dar n-ați avut curajul să le dați glas? Nu vi s-a întâmplat să așteptați ca ședința să se termine, după care ați ieșit pe culoar mormăind și bombănind cu colegii? Vă auziți adesea rostind că "ei" sunt cei care trebuie să facă ceva, pentru că nu credeți că e treaba dumneavoastră sau pentru că nu sunteți în poziția din care să puteți acționa? Chiar și în această măsură modestă, a fi rebel înseamnă a avea curajul de a vorbi răspicat și de a vă face cunoscută opinia despre schimbare sau propunerea privind rezolvare unei probleme. Dacă vă vine greu să procedați așa, probabil că obstacolul îl constituie vocea dumneavoastră interioară.

E bine să aveți cunoștințele, încrederea și voința de a acționa și de a vorbi răspicat, dar sunteți dumneavoastră sigur că lucrurile cu care contribuiți se bazează pe informații corecte și, totodată, sunt bine gândite? Ca să fiți un lider rebel, trebuie să fiți sigur de ce spuneți. Provocarea status quo-ului necesită răbdare, determinare și abilitatea de a reflecta, de a rezolva probleme, de a gândi "în afara cutiei" și de a fi critic într-un mod constructiv.

Mesajul 1. **Leadershipul cuprinde cunoașterea scopului dumneavoastră în viață.**

Acțiuni Înțelegeți cum vă este influențat comportamentul de imboldurile majore din viața dumneavoastră.
Rezolvați eventualul dezechilibru dintre imboldurile care vă animă.

Mesajul 2. **Asumarea responsabilității cere echilibrarea imboldurilor interioare cu influențele exterioare.**

Acțiuni Comportați-vă în mod etic și cu integritate.

Evitați comportamentele influențate de criterii externe cu care nu sunteți de acord.

Mesajul 3. **Leadershipul necesită încredere în sine pentru a provoca și a pune sub semnul întrebării, dar și capacitatea de a critica în mod constructiv, de a fi adaptabil și proactiv.**

Acțiuni Scoateți capul la lumină, fiți vizibil, vorbiți răspicat pentru cauza pe care o socotiți dreaptă.
Puneți întrebări dificile și incomode și cereți insistent răspunsurile sau descoperiți sigur adevărul.

Mesajul 4. **Cunoașterea diferitelor stiluri de leadership este importantă pentru înțelegerea semnificației propriului dumneavoastră comportament de lider.**

Acțiuni Recurgeți la stiluri diferite în ocazii diferite.
Învățați din comportamentele inadecvate pe care le întâlniți și schimbați-vă propriul comportament.

PARTEA 3

LIDERI ȘI ADERENȚI

11 | Dincolo de Rubicon

Ghidul capitolului:

- introducere despre provocările lucrului cu oamenii;
- ce este puterea şi ce relaţie are cu leadershipul;
- etapele conflictelor şi soluţionarea lor.

Cuprins:

Introducere
Putere, influenţă şi leadership
Conflicte şi soluţii
Ghidul liderului pentru soluţionarea conflictelor
Triunghiul dramatic

Introducere

Până în acest moment ne-am concentrat asupra dezvoltării dumneavoastră ca lider. Dar leadershipul nu se manifestă în izolare. Leadershipul implică prezența *altora* și este influențat de *context*. Ne vom ocupa acum de relațiile cu oamenii, iar Partea 4 va explora mai detaliat contextul.

Cum funcționează — sau nu funcționează — leadershipul în cadrul unei relații dinamice cu oamenii? Ca să explice acest lucru, Warren Bennis relatează o întâmplare. El povestește despre vizita lui Nikita Hrușciov în Statele Unite și întâlnirea lui cu reporterii, la Washington. Prima întrebare care i-a fost pusă a fost: "Astăzi ați vorbit despre dominația hidoasă a predecesorului dumneavoastră, Stalin. Dar în cursul acelor ani pe care îi denunțați acum i-ați fost unul dintre cei mai apropiați colaboratori și colegi. Ce ați făcut în tot acel timp?" Hrușciov a părut că s-a făcut roșu la față și s-a răstit: "Cine a întrebat?" Nu i-a răspuns nimeni. Așa că s-a răstit din nou, mai tare: "Cine a întrebat?" Tăcere. "Exact asta am făcut și eu pe atunci", a răspuns Hrușciov.

Tiranii îi oprimă pe cei din jur; liderii îi transformă pe aderenți. Leadershipul înseamnă o relație cu oamenii și, de aceea, leadershipul nu poate fi înțeles fără să fie înțeleasă calitatea de *aderent*. Leadershipul presupune așteptări mari în privința aderenților și încredere în capacitatea lor de a-și atinge obiective. Aveți astfel de așteptări înalte și credeți în cei cu care lucrați? Dacă ați avea de luat o decizie foarte dificilă, v-ar urma? Aderenții nu sunt proști. Ei și-i aleg pe cei pe care îi urmează.

Imaginați-vă acum că stăm pe malul unui Rubicon, al unui râu care desparte locul unde ne aflăm acum de locul în care credem noi că ar trebui să ajungem și a cărui traversare înseamnă un angajament irevocabil. Mersul nostru mai departe ne cere să parcurgem de-acum următoarele două etape ale leadershipului: prima este realizarea conexiunii cu oamenii și mobilizarea lor la

acțiune; a doua este transformarea organizației în așa fel încât să permită tuturor membrilor ei să-și exprime potențialul de leadership. Nu toți vor trece pe malul celălalt, dar pe aceia care o fac îi vom pregăti de călătorie, ajutându-i să-și dobândească abilitatea de a înțelege relația dintre putere, influență și leadership. Vă vom arăta cum se creează conflictele și cum pot fi soluționate. Ce putem învăța din trecerea Rubiconului? Putem face distincție între lideri și deținătorii de putere? Cum vă conectați la cei din jur astfel încât să deveniți, în același timp, și lideri, și aderenți?

Banca de cunoștințe

La data de 1 ianuarie a anului 49 î.Ch., consulii romani au reușit să-l îndepărteze pe Iulius Cezar din poziția de șef al Republicii. După părerea lor, nimeni n-ar trebui să domnească prea mult, iar Cezar, în timpul mandatului lui de peste 10 ani, își făcuse mulți inamici. Acum, după doi ani de încercări, inamicii lui au reușit să declanșeze procesul de schimbare pe care îl doreau. Senatul a decis că, dacă nu renunță la conducere până la o anumită dată, Cezar avea să fie considerat dușman al Republicii.

Cezar a primit vestea la data de 10 ianuarie, printr-un curier. Se găsea în Gallia Cisalpina, de unde, drept răspuns, a trimis o trupă de soldați către Rimini, așezare care se întindea dincolo de râul Rubicon, aflat la granița provinciei sale. Majoritatea soldaților săi rămăseseră în Gallia. Cezar s-a alăturat oamenilor săi pe malul unui Rubicon umflat de ploi. S-a oprit ca să-și analizeze situația. Alegerea pe care urma s-o facă avea să decidă nu numai propria soartă, ci și pe a mii de alte ființe umane, a Republicii înseși și chiar a întregii lumi cunoscute de atunci.

Cezar era îngândurat. Știa că trecerea pe celălalt mal al râului ar fi însemnat declanșarea războiului și moartea multor oameni. Dacă nu trecea râul, probabil că ar fi fost arestat și judecat pentru trădare. Se spune despre el că în acele momente ar fi zis: "Dacă nu trec, îmi atrag ghinionul asupra mea; dacă trec, ghinionul va cădea asupra tuturor". Stătea pe malul Rubiconului, ezitând, cufundat în gânduri.

În cele din urmă Cezar s-a pus în mișcare, spunând: "Zarurile au fost aruncate" și a traversat Rubiconul, conducându-și soldații în orașul care astăzi se cheamă Rimini. Astfel a început un război civil care avea să dureze aproape cinci ani și în care au murit o mulțime de oameni. Rezultatul lui final a fost zguduirea din temelii a lumii romane.

Pentru Cezar, Rubiconul a însemnat un moment de răscruce. Avea puterea și trebuia să decidă cum să o folosească. Dar avea el oare dreptate, sau greșea și se dovedea egoist? Acestea sunt întrebări pe care liderii sunt adesea obligați să și le pună. Dintr-o astfel de întâmplare istorică avem de învățat că acțiunile noastre declanșează adesea înlănțuiri de evenimente care ne afectează nu numai pe noi, ci și pe mulți alții. Leadershipul presupune asumarea responsabilității și adesea, în cadrul organizațiilor, constatăm că așa ceva lipsește. Deciziile sunt de prea multe ori luate fără asumarea răspunderii pentru consecințele lor.

Valiza cu exerciții

1. Sunteți directorul unei companii și sunteți presat să reduceți costurile, deși profitul e bun. Există varianta să renunțați la o parte a angajaților de la filiala țara dumneavoastră și să comandați lucrările respective în altă țară, unde costurile salariale sunt mult mai mici. Măsura ar duce la desființarea multor locuri de muncă, dar profitabilitatea firmei s-ar îmbunătăți rapid. O altă variantă ar fi să reduceți numărul de angajați, păstrându-i însă pe cei mai mulți dintre ei și să vă concentrați asupra creșterii performanțelor lor, asupra servirii mai bune a clienților și asupra lucrului în echipă. Printr-o asemenea opțiune știți foarte bine că, pe termen lung, clienții ar deveni mai loiali și le-ar crește încrederea în compania dumneavoastră, ceea ce ar însemna mai multe vânzări. Ce variantă ați alege?
2. Conduceți o școală primară dintr-un sat care se extinde rapid. Majoritatea copiilor provin din familii sărace. Mulți părinți lucrează în schimburi și, fiindcă nu s-au descurcat nici ei prea bine în școală, nu prea sprijină activitățile școlare. De-a lungul anilor ați creat, împreună cu personalul didactic, o școală în care elevii iubesc provocările și nu se dau în lături să muncească din greu. Guvernul este însă mai preocupat de propriile sale ținte și are o perspectivă îngustă asupra performanței. Cum procedați, continuați să vă urmăriți obiectivele ambițioase, așa cum credeți că e mai bine, sau vă însușiți mandatul încredințat de autorități, concentrându-vă doar asupra priorităților stabilite de acestea?

În primul dintre scenariile de mai sus, directorul a reușit să convingă consiliul de administrație și acționarii să accepte a doua

opțiune pe timp de doi ani și să dea o șansă strategiei lui de consolidare a companiei, în loc să aleagă soluția de tăiere a costurilor, în vederea îndeplinirii unui obiectiv pe termen scurt.

În al doilea scenariu, directorul școlii și personalul didactic au decis să meargă înainte și să aloce cât mai puțin timp îndeplinirii priorităților guvernului, demonstrând în munca lor că prin concentrarea asupra țelurilor lor ambițioase reușesc să creeze o școală capabilă să schimbe viața copiilor.

Care au fost momentele în care ați avut de trecut un Rubicon în viața dumneavoastră?

Putere, influență și leadership

Puterea

Unul dintre mecanismele care afectează lucrul cu oamenii este *puterea* personală și relația ei cu leadershipul. Fiecare dintre noi deținem o formă sau alta de putere — dar nu toți avem motivele sau resursele de a o folosi. Puterea îmbracă multe forme, de la coerciția pură — forțarea oamenilor să facă ceva ce nu vor — până la folosirea informațiilor sau a personalității. Puterea personală provine dintr-o mare varietate de surse, iar oamenii și-o extrag din una sau mai multe dintre sursele la care au acces. Printre formele de putere se numără:

Puterea expertului — puterea conferită de cunoștințele deținute.
Puterea referențială — o putere întemeiată pe modul de raportare la ceilalți; uneori este se numește putere carismatică.
Puterea legitimă — puterea derivată dintr-o funcție sau un rol oficial într-o ierarhie.
Puterea de recompensare — puterea conferită de controlul unor resurse dorite de oameni.
Puterea coercitivă — puterea de a face uz de sancțiuni sau de a genera teamă.
Puterea informațiilor — puterea dată de accesul la informații valoroase, la care restul oamenilor nu au acces.

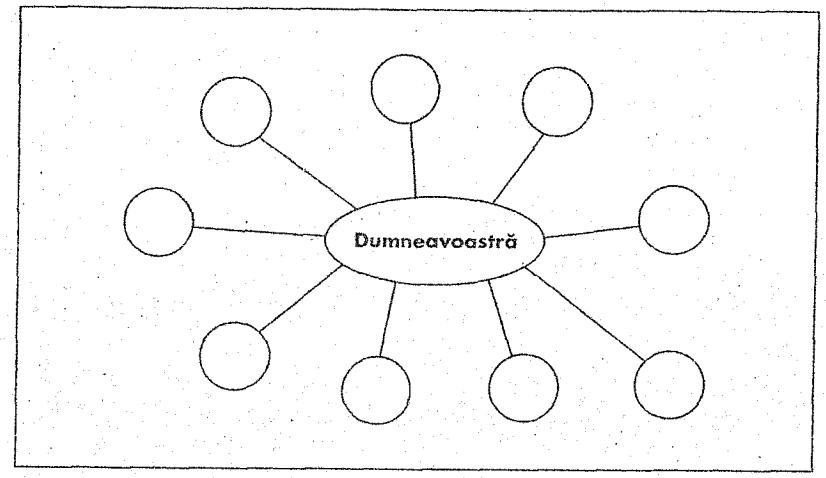


Diagrama 4 Rețeaua de putere

Puterea contactelor — puterea dată de cei pe care îi cunoașteți și de cei care vă respectă.

În cele mai multe relații interpersonale există un echilibru de putere, pentru că fiecare dispune de putere de un tip sau altul. Ce tip de putere aveți dumneavoastră și cum o folosiți? (v. Diagrama 4, Rețeaua de putere)

Valiza cu exerciții

Vă aflați în mijlocul unui grup de oameni care au un impact important asupra rezultatelor muncii dumneavoastră. Ei îndeplinesc o diversitate de roluri și dețin diferite poziții, atât din interiorul, cât și în exteriorul organizației. Identificați-i. Ce tip de putere (din lista prezentată anterior) deține fiecare persoană în relația cu dumneavoastră? Au dreptul să decidă ceea ce faceți? De ce fel de informații aveți nevoie? Pe ce se bazează puterea oamenilor respectivi? Ce tip de putere dețineți dumneavoastră în relația cu ei? Veți vedea în continuare că puterea înseamnă o relație biunivocă.

Pe care dintre sursele de putere de mai sus le vedeți manifestându-se? Este posibil să le vedeți pe toate, dar la care dintre

ele se recurge cel mai mult? Acest amănunt vă va spune multe despre cultura organizației, așa că memorați-l pentru următoarea parte a călătoriei noastre, cea în care vom explora cultura (v. cap. 16 →).

Ca și leadershipul, puterea este o relație între oameni. Ca și leadershipul, puterea are un scop. Dar leadershipul diferă de putere prin faptul că nu poate fi separat de nevoile și obiectivele aderenților. Relația dintre lider și aderenți se bazează pe încredere și respect reciproc, ambele părți acționând în sensul împlinirii unui țel comun, prin colaborare.

Cei care își folosesc puterea o fac adesea ca să-i controleze pe oameni sau situațiile în care se află. Controlul asupra unor lucruri precum banii, energia sau resursele minerale reprezintă un act de putere, nu de leadership. *Lucrurile* nu au motivații sau nevoi, dar oamenii au. Cei care recurg la putere îi pot trata pe oameni ca pe niște lucruri; liderii nu o fac. Ideea de leadership militar, care înseamnă să-i forțezi pe oameni să facă ceea ce vrei, nu înseamnă întotdeauna leadership, ci uz de putere și de poziție. Leadership apare atunci când oamenii vor să urmeze pe cineva, deoarece și ei, și cel care îi conduce cred în același rezultat. Așadar toți liderii sunt deținători potențiali sau reali de putere, dar nu toți deținătorii de putere sunt lideri.

Despre putere este important să rețineți două lucruri:

1. Puterea nu este o resursă infinită.
2. Puterea pe care o deține cineva în relația cu alții depinde de *percepția* acelora cu privire la puterea respectivă — cât de mare își închipuie *ei* că este acea putere, câtă importanță acordă *ei* acelui tip de putere și în ce măsură cred *ei* că se va recurge la putere pentru a-i influența.

Influența

Să ne întoarcem la Rubicon. Aveți în față oportunitatea de a vă conduce organizația sau departamentul. În acest scop vreți să recurgeți la leadership. Cum i-ați convinge pe angajați că sunteți persoana potrivită și care ar fi primul act de leadership pe care l-ați comite? Cum v-ați asigura succesul?

În interacțiunile cu cei din jur și în exercitarea leadershipului trebuie să înțelegeți și ideea de *influență*, pe lângă cea de putere. Puterea este o resursă, dar în lipsa influenței se poate dovedi ineficientă.

Banca de cunoștințe

Influența este un proces activ în cursul căruia o persoană sau un grup de persoane modifică atitudinile sau comportamentele oamenilor. Prin urmare, influența are succes doar atunci când produce o schimbare în atitudine, convingeri sau comportament. Puterea înseamnă o resursă care-i furnizează individului posibilitatea de a influența. *Modul* în care un om îi influențează pe ceilalți depinde de context, de moment și de persoanele implicate.

Cum aplicați aceste idei la întrebările de mai sus? Dispuneți de două opțiuni. Dacă știți unde vreți să ajungeți și v-ați decis deja la o soluție pentru o problemă, strategia pe care ați putea-o folosi se desfășoară astfel:

Stabiliți elementele cadrului, identificând problema sau oportunitatea, și vă înaintați propunerea. Probabil îi invitați pe ceilalți să reacționeze, după care le prezentați un rezumat al discuțiilor, abordați obiecțiile, recurgând la persuasiune sau autoritate, vă asigurați că toată lumea înțelege despre ce este vorba și conveniți cine ce face și când. O astfel de metodă poate avea succes, dar în același timp poate provoca resentimente, iar rezultatul este doar supunerea în fața autorității.

Dacă aveți nevoie de angajamentul oamenilor, este mai eficace următoarea strategie:

Îi întrebați pe oameni cum văd *ei* problema, iar apoi le cereți să evalueze situația. Ajungeți împreună la un acord privind soluționarea problemei sau fructificarea oportunității și căutați soluții, folosind cât mai multe dintre ideile oamenilor. Astfel le câștigați angajamentul, dar vă trebuie mai mult timp. Totuși acordul obținut se bucură de acceptul tuturor, deoarece oamenii au fost mai curând *atrași* de partea acțiunii respective, în loc să fie *împinși* de la spate.

Desigur, există situații în care sunt potrivite ambele strategii. De exemplu, introducerea unei noi legislații ar putea necesita aplicarea primei strategii, pentru că trebuie transpusă prompt în practică, în vreme ce pentru îmbunătățirea servirii clienților s-ar potrivi mai bine a doua strategie. Nu trebuie să considerați că e vorba de manipulare — influența și puterea sunt întotdeauna prezente atunci când interacționăm cu ceilalți. Înțelegerea complexității acestor concepte vă va ajuta să vă creșteți potențialului de leadership. Dumneavoastră sunteți cel care trebuie să ia decizia morală asupra modului și momentului în care recurgeți la aceste cunoștințe. Tocmai de aceea, leadershipului are nevoie și de integritate și curaj.

Valiza cu reflecții

- Când ați folosi prima strategie pentru a-i influența pe cei de la locul de muncă?
- Când ați folosi a doua strategie la locul de muncă?

Lipsa de putere

După ce am explorat ce înseamnă puterea și influența, să vedem un alt element care are impact asupra leadershipului — lipsa de putere.

Ne simțim lipsiți de putere atunci când:

- suntem ignorați;
- ne aflăm pe un teren necunoscut;
- suntem epuizați;
- ni se spune ce avem de făcut fără să ni se dea de ales;
- suntem controlați sau manipulați;
- suntem izolați în cadrul unui grup;
- suntem ținuți în necunoștință de cauză;
- avem nevoie de aprobare.

Ne simțim puternici atunci când:

- avem energie;
- primim feedback pozitiv;

- avem obiective clare;
- suntem sănătoși;
- ne aflăm într-un grup care ne sprijină;
- avem încredere în ceilalți și în noi înșine;
- avem cunoștințe;
- spunem glume bune.

O organizație este mai eficace dacă se bazează pe principul "puterii împreună cu ceilalți" decât pe principiul "puterii asupra celorlalți", care nu duce decât la supunere și performanțe modeste. Când fiecare membru își poate folosi puterea și influența în mod pozitiv, mediul creat este unul sănătos, cu condiția ca oamenii să se concentreze pe îndeplinirea obiectivelor, nu pe marcarea de puncte. Managerii care afirmă că nu au destul timp ca să-i lase pe oameni să-și exercite și ei puterea se folosesc de fapt de un pretext ca să-și mențină controlul. Un astfel de control nu duce la rezultate mai bune; de aceea sunt atât de mulți cei care urmăresc doar obiective pe termen scurt, cum ar fi reducerile de costuri, și ținte financiare care nu fac altceva decât să amâne aplicarea unor soluții într-adevăr necesar.

Într-un sistem bazat pe control, în care cei care execută lucrările nu au nici o șansă să-și exercite influența, cunoștințele se pierd, pentru că se suprimă astfel nevoia oamenilor de a avea control asupra propriei vieți. Acest lucru duce la stres, demotivare, alienarea angajatului față de munca sa. Faptul că angajatului i se refuză orice răspundere îl face să se simtă lipsit de putere, incapabil să se dezvolte și să-și exercite propriul potențial de leadership.

Bineînțeles că vor exista mereu oameni care urmăresc să-și exercite puterea asupra celor din jur. Dar studiile efectuate arată că organizațiile și membrii înregistrează cele mai bune performanțe atunci când lucrează pe baza principiului responsabilității împărtășite, și nu pe baza comenzii și supunerii. Cuvântul "putere" provine din cuvântul francez "pouvoir", care înseamnă "a fi în stare" — și acesta este sensul pe care trebuie mereu să ni-l amintim în legătură cu puterea și cu relația acesteia față de leadership.

Liderii buni îi formează pe aderenții lor în așa fel încât să devină ei înșiși lideri.

Conflicte şi soluţii

Celor mai mulţi oameni le displac conflictele. Mulţi preferă să se eschiveze din calea lor în loc să încerce să le rezolve. Totuşi, ca să vă treceţi propriul Rubicon şi să vă fructificaţi potenţialul de leadership este esenţial să înţelegeţi ce sunt conflictele şi să dispuneţi de o strategie de rezolvare a lor.

Una dintre caracteristicile esenţiale ale conflictelor este tendinţa lor de a se agrava până ce fiecare parte implicată ajunge să vrea s-o nimicească pe cealaltă, cu convingerea că acţiunile proprii sunt legitime. Ca să nu se ajungă într-o asemenea situaţie, escaladarea trebuie stopată. Părţile implicate în conflict trebuie să se considere reciproc nişte fiinţe umane egale şi să-şi asume responsabilitatea pentru felul cum se comportă şi pentru faptele lor. Dar acest lucru este posibil doar dacă părţile implicate privesc în faţă realitatea situaţiei, ceea ce înseamnă ceea ce se ştie despre aceasta şi care este evoluţia ei curentă. Pentru a rezolva un conflict în acest fel, un lider trebuie să înţeleagă procesul de escaladare şi, mai ales, să poată identifica punctele din care nu mai există întoarcere.

Mai jos sunt enumerate cele nouă niveluri ale unui conflict, grupate pe trei faze, punctele de trecere dintre ele fiind repere esenţiale. Citindu-le, încercaţi să le raportaţi la diferite situaţii prin care aţi trecut sau de care aţi auzit. Ca să vă ajutăm, vă oferim trei scenarii posibile la locul de muncă, pentru fiecare dintre cele trei faze.

Faza 1

În prima fază, conflictul manifestă următoarele caracteristici:

- părţile au în principal o orientare spre problema aflată în divergenţă;
- părţile au idei diferite despre natura problemei aflate în divergenţă;
- părţile sunt încă în stare să rezolve împreună problema aflată în divergenţă;

- fiecare parte consideră că punctele slabe ale oponenţilor sunt mai importante decât cele proprii;
- în rezolvarea problemei aflate în divergenţă, părţile respectă încă normele şi standardele existente.

Scenariul pentru această fază se referă la doi manageri: un director de marketing, Peter, şi un director de producţie, Jim. Peter s-a săturat să le tot ceară scuze clienţilor pentru întârzierea comenzilor, în vreme ce Jim s-a săturat să tot primească comenzi pe care le socoteşte nerealiste. Când se întâlnesc, încep amândoi să dea exemple de incidente care le provoacă dificultăţi. Pe măsură ce parcurge această fază, conflictul trece prin trei etape:

Etapa 1: Discuţia

Sunt scoase în evidenţă anumite incidente.
Cei doi simt o intensificare a tensiunii dintre ei.
Sunt prudenţi şi nu-şi asumă riscuri.
Încep confruntările verbale.
O soluţie raţională ar trebuie să fie încă posibilă.
Atitudinea de bază este încă de cooperare, dar se întrezăreşte deja un element de competiţie.

Chestiunile în dispută nefiind rezolvate, întâlnirea dintre cei doi se încinge. Fiecare dintre ei consideră că propria contribuţie la realizările firmei este mai importantă decât a celuilalt.

Etapa 2: Dezbaterea

Stilul discuţiei se îndreaptă spre negociere, în cadrul căreia începe să se exercite presiuni psihologice.
Încep să fie considerate acceptabile unele tactici incorecte.
Încep să fie remarcate contradicţiile şi punctele slabe din argumentaţia fiecărui oponent — totul devine un concurs de înscris puncte.
Confruntarea este în principal verbală şi raţională, dar încep să se facă simţite emoţiile şi stările afective.
Motivele devin amestecate — cei doi încep să fie oarecum nesiguri de ce fac acolo.
Cei doi sunt acum atât cooperanţi, cât şi competitivi.

Discuția dintre cei doi ia o turnură mai personală și încep mai degrabă să se atace reciproc decât să încerce să-și rezolve problema.

Etapa 3: Fapte, nu vorbe

Părțile încep să-și demonstreze rezistența și în mod nonverbal.
Fiecare își susține cu putere propriile idei și își demonstrează voința.
Încep să spună una și să facă alta.
Fiecare dintre ei insinuează că celălalt spune una și face alta.
Cei doi sunt acum preponderent competitivi, păstrând doar unele urme de cooperare.

Să ne oprim aici și să încercăm să rezolvăm problema, căci în această etapă ea se poate încă rezolva. Ambele părți trebuie să înceapă de la modul în care înțelege fiecare dintre ele problema. Se convine ca începutul să fie făcut de directorul de marketing. Peter arată că este presat să atingă țintele de vânzări și că agenții de vânzări au adesea de-a face cu clienți care vor unele modificări ale produsului și livrarea lui rapidă, din pricină că orice întârzieri îi afectează. Peter încheie ce are de spus fără să încerce să se apere. În acest timp, directorul de producție a ascultat fără să facă vreun comentariu.

Acum este momentul ca Jim, directorul de producție, să explice că modificările la produs și la termenele limită afectează negativ activitatea echipei lui și arată care este părerea lui despre aceste lucruri. De această dată, Peter este cel care ascultă fără să-și întrerupă interlocutorul. Cheia este ca fiecare oponent să-l asculte pe celălalt fără să comenteze și fără să încerce să înscrie puncte. După ce înțelege fiecare în ce fel afectează activitatea oponentului prin ceea ce face, cei doi pot încerca apoi să găsească împreună o soluție. Ei pot conveni ca departamentul de vânzări să-și asume răspunderea pentru presiunile exercitate asupra celui de producție și să-și convingă clienții fie să renunțe la modificările solicitate, fie să accepte durate mai lungi de execuție.

Pe de altă parte, departamentul de producție trebuie să exploreze modalitățile de îmbunătățire a timpilor de livrare, fără reducerea calității produselor. Cei doi directori își comunică soluțiile, iar activitatea firmei începe să se deruleze mai lin.

Un alt conflict însă nu și-a găsit rezolvarea. De această dată, este vorba de o instituție din serviciul public, disputa fiind asupra schimbării programului de lucru al angajaților. Schimbarea a devenit necesară după adoptarea unor noi regulamente, care urmăreau reducerea absenteismului. În problema respectivă s-a implicat și sindicatul, și pentru că nu s-a putut rezolva cât era încă în prima fază, conflictul a intrat într-a doua, în care s-a implicat și conducerea.

Faza 2: Nevroza

Procesul de desfășurare a conflictului este acum caracterizat de un set diferit de caracteristici:

- interacțiunea devine preponderent competitivă;
- fiecare parte caută oportunități de folosire a regulilor în avantaj propriu și, totodată, caută deficiențe ale acestor reguli, pentru a le folosi în atacarea oponenților;
- în miezul disputei se află acum însuși mecanismul conflictului, și nu problema care l-a generat;
- fiecare parte se îndoiește de integritatea celeilalte;
- resentimentele și dorința de răzbunare devin tot mai pregnante.

Problema absenteismului nu ajunge să fie abordată, iar părțile se axează pe efectele schimbării programului de lucru. Nu se renunță la comportamentele defensive, iar prăpastia dintre cele două părți se adâncește.

Etapa 4: Imagini fixate

Părțile se imită și se caricaturizează reciproc.
Fiecare caută suporteri și-și construiește coaliții cu acei membri ai publicului pe care îi poate privi drept "aliați".

Fiecare face promisiuni pentru a obține sprijinul anturajului și desfășoară campanii de câștigare a simpatiei.
Fiecare parte recurge la clișee despre oponenți, fixându-i în imagini stereotipe.
Apoi fiecare oponent confirmă așteptările celuilalt, comportându-se conform clișeului aplicat.

Sala de negocieri răsună de amenințări și de schimburi dure de vorbe. Părțile încep să se întrebe unde se va termina totul. Spațiul de manevră este tot mai limitat.

Etapa 5: Poziția de inferioritate

Se recurge la atacuri sau amenințări, fiecare parte încercând să dea impresia că nu pierde teren.
Orice dubiu este eliminat, comportamentele devin rigide, iar cei care au opinii diferite sunt înlăturați.
Orice tentativă de manevră a oponentului este descoperită și anulată.
Fiecare parte o insultă cât poate pe cealaltă.
Se face auzită expresia "Acuma se vede ce fel de oameni sunt!".
Nu mai există nici o posibilitate de compromis.

În sfârșit încep să abunde amenințările și acuzele serioase, cum ar fi cele de "trădare". Nu se mai discută deloc problema programului de lucru, ci doar se schimbă insulte.

Etapa 6: Strategiile de amenințare

Fiecare parte se dezvăluie, arătându-i celeilalte lucrurile rele pe care i le poate face.
Se scot în evidență dezavantajele pe care i le poate aduce oponentului situația curentă.
Fiecare parte ține atât de categoric la propria poziție, încât toate punțile sunt distruse.
Fiecare parte răspunde faptelor oponenților în același mod, dar mai rău.
Fiecare parte întinde capcane în care să cadă cealaltă.

Acum rezolvarea situației a devenit aproape imposibilă — se poate face, dar numai prin intervenția unor terți, care nu au nici un interes să ia apărarea vreunei tabere. Primul lucru care trebuie făcut este calmarea participanților, de exemplu prin plasarea părților în încăperi separate. Fiecare parte este ascultată și i se cere să spună ce simte în momentul respectiv — sentimentele oamenilor trebuie scoase la iveală. Apoi părțile sunt îndemnate să accepte că absenteismul este o problemă care trebuie rezolvată. Sindicatul consideră că soluția nu constă doar în schimbarea programului de lucru, așa că înaintează și alte propuneri, pe măsură ce fiecare parte explică percepția proprie în privința chestiunii de fond. Ideile sindicatului sunt apoi discutate cu conducerea. Unele dintre ele sunt acceptate, altele nu. După ce cad de acord asupra măsurilor care pot fi luate pentru micșorarea absenteismului, părțile sunt aduse din nou laolaltă, pentru a descoperi împreună calea cea mai avantajoasă pentru toți.

Dacă *nu se atacă* chestiunea sentimentelor și percepțiilor părților implicate, conflictul poate continua să escaladeze. Poate că la locul de muncă nu prea întâlnim astfel de situații, dar în societate, da. Ca ilustrare a spiralei conflictului, vom folosi un exemplu cunoscut întregii lumi: conflictul politic din Irlanda de Nord din anii '90. Părțile implicate au refuzat să stea la masa negocierilor și nu și-au mai vorbit, ceea ce a făcut ca orice progres să fie extrem de dificil.

Faza 3: Auto-distrugerea

În această fază a conflictului fiecare luptă pentru slujirea cu orice preț a propriului interes. Conflictul se axează acum doar în jurul propriului lui proces, ceea ce înseamnă:

- nimicirea oponentului este mai importantă decât câștigarea unor avantaje pentru sine;
- devin legitime încălcarea și violarea normelor și standardelor;
- fiecare parte se simte obligată să meargă înainte cu orice preț.

În Irlanda de Nord, copiii erau intimidați în drum spre școală și amenințați de reprezentanții părții averse.

Etapa 7: Atitudini inumane

Acțiunile preventive încep să fie mai importante decât orice, așa că părțile se pregătesc să se apere.
Totul se axează pe distrugerea oponentului.
Sunt acceptabile metode oricât de radicale pentru eliminarea oponentului.
Obiectivele devin, în esență, preventive și defensive.

Oamenii erau vânați și uciși în propriile case sau în localuri.

Etapa 8: Atacul asupra nervilor

Scopul este acum atacarea "sistemului nervos" al oponentului, pentru a-l lipsi de energie.
Asta include blocarea căilor de retragere, încât nimeni să nu mai poată da înapoi.
În sfârșit, se urmărește izolarea oponentului de baza lui de susținere.
Retragerea devine acum imposibilă.

Etapa finală a dus la prăbușirea negocierilor, din cauză că părțile refuzau să mai creadă ce li se spunea. Ori de câte ori un politician încerca să caute un mod de a duce lucrurile înainte, colegii lui de partid încercau să-l înlocuiască.

Etapa 9: Fără întoarcere

Domină țelurile distructive.
Calculele încep să fie iraționale.
Retragerea începe să fie privită ca mai rea decât auto-distrugerea.
Oponentul trebuie împins cu orice preț spre dezastru.

Un conflict care a escaladat atât de mult devine complet distructiv. De aceea, este imperios necesar ca părțile să fie menținute în dialog, pentru ca situația să nu ajungă în acest punct. În Irlanda de Nord, cei care și-au dat seama că trebuie să discute cu oricine și cu toată lumea au fost organizația Women's Coalition și parlamentarul Mo Molam. Câtă vreme oamenii vorbeau între ei, nu se mai băteau. Totuși o mare parte din discuții au trebuit purtate în încăperi separate, căci părțile nu acceptau nici măcar să dea ochii una cu alta. Ce putem învăța dintr-o asemenea situație distructivă?

În universul afacerilor, o fuziune decurge mai bine atunci când ambele părți continuă să discute. O asemenea atitudine se poate extinde și la departamentele guvernamentale. Discuțiile nu trebuie să fie doar niște ședințe formale, în care fiecare parte se apără, ci întâlniri cu substanță, în măsura posibilului.

Ghidul liderului pentru soluționarea conflictelor

Ce lecții esențiale extragem din prezentarea conflictului?

1. Cu cât conflictul este soluționat mai devreme, cu atât mai bine. Pentru lider, asta înseamnă că nu e cea mai bună soluție să nu întreprindă nimic.
2. Stabiliți clar:
   a) Divergențele — care sunt principalele aspecte aflate în divergență? Ce urmărește conflictul în legătură cu aspectele respective?
   b) Implicarea — cine este angajat în conflict și în ce fel?
   c) Istoria — care au fost evenimentele cruciale, punctele de cotitură, tentativele de soluționare în cursul istoriei conflictului? Cât de mult a escaladat conflictul?
   d) Părțile — care sunt persoanele sau grupurile implicate în conflict? Care este interdependența dintre părți?
   e) Mecanismele — pozițiile adoptate de părți sunt fixe? Ce atitudine au? Ce tipare comportamentale se manifestă? La ce nivel al conflictului s-a ajuns?
3. După ce dispuneți de informațiile de mai sus, este momentul să treceți la acțiune. În situația în care conflictul a depășit

Faza 1, atunci discutarea rațională a chestiunilor implicate poate duce la escaladarea conflictului.

4. Dacă un conflict a escaladat și mai mult, estre preferabil să porniți de la analiza a ceea ce simte fiecare parte. Scoateți la suprafață sentimentele și emoțiile oamenilor, apoi faceți-i să explice modul în care sentimentele proprii le determină comportamentul. În această etapă, cauza conflictului nu mai este luată în seamă, așa că ceea ce vă interesează este doar ca fiecare parte să-și înțeleagă sentimentele și comportamentul, astfel ca să le înțeleagă și pe ale oponentului. După ce se atinge nivelul necesar de conștientizare, puteți ataca din ambele părți cauza conflictului.

Pe măsură ce treceți de la leadershipul personal la leadershipul de grup este posibil să vi se ceară să rezolvați conflictul. Într-o asemenea situație trebuie să vă asumați răspunderea și pentru dumneavoastră, și pentru ceilalți. Dar înainte de a trece și acest Rubicon personal, mai există un risc despre care trebuie să aflați.

Triunghiul dramatic

Când îi conduceți pe oameni trebuie să înțelegeți un proces care apare uneori și care are o desfășurare posibil riscantă: există așa numitele "jocuri", de care de regulă nici jucătorii nu sunt conștienți. Într-un astfel de joc distructiv practicat de unii oameni există trei roluri principale care formează așa numitul "triunghi dramatic" — termen provenit din Analiza Tranzacțională.

Banca de cunoștințe

Cele trei roluri sunt colțurile triunghiului. Primul rol este cel de *salvator* — o persoană care s-a deprins să apară pe neașteptate să-și ofere sprijinul, dar o face și pentru că un asemenea comportament îi satisface o nevoie personală. Uneori nici măcar nu vrea neapărat să ajute; alteori intervine mai mult decât e nevoie, făcându-l pe cel vizat să se simtă neajutorat. Problema este că un astfel de om poate ajunge să-și urască rolul jucat și să simtă nemulțumire și amărăciune, fără să știe însă cum să iasă din pielea salvatorului. Iar persoana pe care vrea s-o salveze ajunge și ea la fel de nemulțumită, pentru că salvatorul îi răpește din puterea personală.

La locul de muncă, rolul de salvator este îndeplinit adesea de cineva cu o capacitate slabă de delegare, dar care se plânge că e obligat să facă prea mult, fiindcă ceilalți n-ar fi capabili să lucreze așa cum ar trebui. Lucrând cu un asemenea șef, angajații ajung să sufere tot mai acut de neîncredere în propriile capacități.

Al doilea rol este cel de *victimă*. Este îndeplinit de un om care a trecut probabil în copilărie printr-o experiență ce l-a făcut să creadă că viața e grea și că toată lumea nu vrea altceva decât să-i facă rău. Un astfel de om are obiceiul să facă pe neajutoratul și nu este în stare să ia decizii. Se pune de fiecare dată în situații în care să se *simtă* victimă, justificându-și astfel rolul jucat. În relațiile cu cei din jur, victima caută fie un salvator, fie un persecutor, ca să poată continua să joace rolul de victimă. La locul de muncă, astfel de persoane joacă un joc numit "trage-mi un șut": calitatea muncii lor devine din ce în ce mai slabă, până când se așteaptă să vină șeful ca să le "tragă un șut". Asta le aduce o îmbunătățire, dar în timp, panta calității devine din nou descendentă, până sunt "loviți" din nou de șef și așa mai departe.

Al treilea rol este cel de *persecutor*: o persoană care critică și pedepsește pe nedrept, pentru că numai așa se simte bine sau pentru că așa a învățat de la părinți.

Vedem mereu astfel de roluri la locurile noastre de muncă. E bine să fim conștienți de ele și să nu ne lăsăm prinși în capcana unui astfel de triunghi, care ne împiedică să exercităm leadership.

Dacă ne lăsăm prinși într-un triunghi dramatic, jucând unul dintre roluri, ajungem mai devreme sau mai târziu să-l jucăm și pe altul, sau chiar pe toate trei. De ce oare se lasă oamenii prinși în acest triunghi și continuă să joace diferite roluri? Răspunsul nu este ușor. Se pare că deprindem de regulă aceste roluri și jocuri în tinerețe și rămânem blocați în strategiile lor fără rost — cu siguranță însă că nu ne fac fericiți. Totuși ele ne confirmă convingerile pe care le avem despre noi înșine, despre cei din jur și despre lume. Oamenii joacă astfel de jocuri ca să-și consolideze propriile credințe și se lasă prinși în triunghi. Primul

pas de ieşire din acest blocaj este să fim conştient de ceea ce se petrece în jurul nostru.

Probabil că aveţi de-a face cu astfel de situaţii — dacă le înţelegeţi, veţi fi pregătit. Noi v-am oferit instrumentele de care aveţi nevoie ca să trataţi situaţiile de putere şi conflict, dar dacă aveţi de-a face şi cu un triunghi dramatic, s-ar putea să aveţi nevoie de sfatul unui expert, de exemplu al unui psihoterapeut.

Ce paşi puteţi face când aveţi de-a face cu un triunghi dramatic

1. Aveţi grijă să nu vă lăsaţi atras în triunghi. Folosiţi-vă calităţile de lider ca să-i ajutaţi pe oameni să-şi recunoască şi să-şi accepte comportamentul.
2. Dacă reuşesc, li se pot oferi alte opţiuni privind modul cum răspund în relaţiile cu alţii sau în diferite situaţii. Aici puteţi interveni ca să-i ajutaţi să-şi schimbe reacţiile.

Leadershipul înseamnă multe provocări, una dintre ele fiind colaborarea cu cei din jur, care presupune un proces continuu de învăţare. Aţi stat pe malul Rubiconului şi v-aţi gândit bine la toate. Sunteţi gata să vă dezvoltaţi calităţile de lider în relaţiile cu ceilalţi? Dacă da, treceţi râul şi nu uitaţi, "Zarurile au fost aruncate"!

Mesajul 1.	**Există diferite forme de putere, şi fiecare dintre noi avem câte ceva putere.**
Acţiuni	Aflaţi la ce tip de putere recurgeţi şi cum o folosiţi. Exersaţi şi folosirea altor tipuri de putere.
Mesajul 2.	**Puterea în sine nu reprezintă o resursă absolută.**
Acţiuni	Învăţaţi când să vă exercitaţi influenţa. Recurgeţi la o strategie de atragere, atunci când aveţi nevoie de angajamentul oamenilor.
Mesajul 3.	**Un conflict are tendinţa să escaladeze şi de aceea trebuie rezolvat.**
Acţiuni	Aveţi grijă să rezolvaţi un conflict înainte de a se agrava. Folosiţi "ghidul liderului" ca să abordaţi un conflict.

Mesajul 4.	**Unii oameni sunt blocaţi într-un triunghi dramatic, implicându-se într-o serie de jocuri care îi împiedică să-şi exprime potenţialul real de leadership.**
Acţiuni	Recunoaşteţi jocurile care se desfăşoară la locul dumneavoastră de muncă şi căutaţi-le cauza. Aveţi grijă să nu vă lăsaţi atras într-un astfel de joc. Dacă vreţi ca oamenii să aibă performanţe bune, ajutaţi-i mai întâi să devină conştienţi de propriul comportament.

12 Atragerea angajamentului oamenilor

Ghidul capitolului:

- leadershipul începe cu dumneavoastră, dar se sfârşeşte cu ceilalţi;
- diferitele modele de leadership şi ce înseamnă fiecare;
- de ce este atât de importantă comunicarea şi cum se dezvoltă aptitudinile de comunicare.

Cuprins:

Introducere

Conexiunea cu cei din jur

Leadershipul carismatic

Leadershipul inspirațional

Cum îi ajutăm pe toți cei din jur să aibă o contribuție

Introducere

Leadershipul începe cu dumneavoastră, dar se sfârşeşte cu ceea ce reuşesc ceilalţi să realizeze. Acest capitol se ocupă de felul în care vă puteţi folosi potenţialul de leadership ca să-i determinaţi pe cei din jur să-şi fructifice propriul potenţial. Vorbim aici de "angajamentul oamenilor", care înseamnă dorinţa lor de a se implica, de a lua parte la ceea ce se petrece în jurul lor. Indiferent de calităţile de care dispuneţi, ca individ, dacă doriţi să realizaţi ceva în organizaţie, aveţi întotdeauna nevoie de oamenii din jur. Totodată, rezultatul oricărei acţiuni se bazează pe capacităţile, atitudinile, comportamentul oamenilor şi pe felul în care sunt conduşi. Aşadar, *cum* reuşiţi să atrageţi angajamentul oamenilor dumneavoastră?

Când vine vorba de mişcarea pentru drepturile persoanelor de culoare din Statele Unite, cei mai mulţi îşi amintesc de dr. Martin Luther King şi de marile mitinguri organizate pe vremea lui. Mişcarea respectivă a fost o campanie extrem de îndelungată şi de dificilă, implicând milioane de oameni de-a lungul a zeci de ani, cu toţii dornici să înfăptuiască un singur scop — să scape de tirania discriminării. Oameni obişnuiţi, de ambele sexe, au contribuit financiar şi au participat într-un fel sau altul la obţinerea rezultatului final. Oameni ca Rosa Parks, care în 1955 a refuzat să-şi cedeze locul în autobuz unui alb; sau ca Bette Wimbish, care în 1960 s-a aşezat, într-un restaurant din Florida, la o masă "rezervată albilor".

Aşadar cum au reuşit King şi alţi lider ai mişcării pentru drepturile negrilor să-şi implice oamenii cu atâta eficienţă?

- La vârsta de 26 de ani, King a acceptat, nu fără ezitări, să conducă o mişcare de protest împotriva discriminării din transportul public, demonstrându-şi astfel devotamentul faţă de cauză.

- A ascultat ce spuneau oamenii şi a învăţat permanent.
- A avut un talent oratoric care vrăjea mulţimile.
- A unit oamenii în cadrul unei viziuni comune;
- S-a dovedit a fi, cu sinceritate, mereu alături de cauză.
- A avut un comportament uman, dovedind slăbiciuni omeneşti.

Valiza cu reflecţii

Redăm mai jos un extras dintr-un discurs al lui King din 1963. Imaginaţi-vă că-l ascultaţi împreună cu alte mii de oameni şi reflectaţi la modul în care vă face să vă simţiţi. Apoi întrebaţi-vă dacă spusele lui King v-ar determina să treceţi la acţiune. V-ar putea face un astfel de om să vă implicaţi şi să vă exercitaţi propria capacitate de leadership?

"Am un vis, şi anume că într-o bună zi, această naţiune se va ridica şi va trăi la înălţimea adevăratului sens al unuia dintre principiile ei: 'considerăm acest adevăr de la sine înţeles: toţi oamenii sunt egali'.

Am un vis, şi anume că într-o bună zi, pe dealurile roşiatice ale Georgiei, fiii foştilor sclavi se vor putea aşeza alături de fiii foştilor proprietari de sclavi la masa fraternităţii.

Am un vis, şi anume că cei patru copii ai mei vor trăi într-o bună zi într-o naţiune în care nu vor mai fi judecaţi după culoarea pielii lor, ci după caracterul lor.

Am astăzi un vis...

Am un vis, că într-o bună zi, în statul Alabama, al cărui guvernator a rostit cu propria gură cuvinte precum "neamestec" sau "respingerea legii integrării rasiale",... într-o bună zi chiar şi acolo, în Alabama, băieţeii şi fetiţele de culoare îşi vor da mâna cu băieţeii şi fetiţele albe, ca nişte fraţi şi surori.

Am astăzi un vis...

Când vom lăsa să răsune cântul libertăţii — dacă îl vom lăsa să răsune din fiecare aşezare şi din fiecare cătun, din fiecare stat şi din fiecare oraş, atunci vom putea trăi mai repede ziua în care toţi copiii lui Dumnezeu — albi şi negri, evrei şi neevrei, protestanţi şi catolici — îşi vor da mâinile şi vor intona versurile vechiului Negro-Spiritual: 'În sfârşit liberi! În sfârşit liberi! Doamne Dumnezeule Atotputernic, suntem în sfârşit liberi!'"

Conexiunea cu cei din jur

Auzim atât de des politicienii, directorii de companii şi consultanţii vorbind despre "cucerirea inimilor şi minţilor". Expresia apare în tot felul de discursuri, e rostită în vizite de lucru şi, mai nou, în grupurile de elaborare a strategiilor politice, dar ceea ce se face în acest sens sunt doar nişte acţiuni palide şi pe termen scurt. Conexiunea cu cei din jur este o componentă fundamentală a leadershipului şi, la fel ca atât de multe lucruri explicate în această carte, începe de la dumneavoastră.

Pe lângă mesaj, ceea ce trebuie să "comunicaţi" sunteţi chiar dumneavoastră.

Comunicarea înseamnă mult mai mult decât rostirea unor discursuri scrise de alţii sau folosirea unor tehnici neobişnuite. Ca să înţelegem acest lucru, nu avem decât să ni-l închipuim pe Ian Duncan Smith (fost lider al Partidului Conservator din Marea Britanie până în octombrie 2003 — n.t.) vorbind la conferinţele Partidului Conservator. Cuvintele sunt mult mai eficace atunci când sunt autentice şi vin din inimă, deoarece prin ele oamenii vă văd aşa cum sunteţi. Oamenii realizează o conexiune între vocea şi mesajul dumneavoastră. Am tot spus-o, dar să ştiţi că este perfect adevărat: *leadershipul trebuie să fie autentic,* pentru că dacă există contradicţii între cuvinte şi acţiuni, riscaţi să pierdeţi încrederea oamenilor.

Valiza cu exerciţii

Ce le spuneţi oamenilor dumneavoastră ? Ce poveste aveţi? Ce le cereţi să facă, să obţină, să fie? Vă arătaţi adevărata faţă? Credeţi cu adevărat, din străfundul sufletului, în ceea ce comunicaţi?

În cadrul organizaţiilor, se întâmplă prea des ca un şef de departament sau un membru al conducerii să transmită mesaje în care ei înşişi nu prea cred. Răspundeţi la întrebările de mai

sus şi apoi întocmiţi-vă propriul discurs, unul în care credeţi cu adevărat, şi transmiteţi-l oamenilor. Chiar dacă ceea ce spuneţi vine în contradicţie cu ideile şefului dumneavoastră, fiţi onest şi nu încercaţi niciodată să vă minţiţi singur. Un om care a înţeles prea bine ce înseamnă asta a fost Gandhi.

Valiza cu reflecţii

O femeie şi-a dus fiul la Gandhi, fiindcă o îngrijora că mănâncă prea mult zahăr. Oricât a încercat ea, n-a reuşit să-l dezveţe. Femeia l-a întrebat pe Gandhi dacă vrea să-i vorbească băiatului, în speranţa că fiul o să-l asculte şi o să se schimbe. Gandhi a refuzat-o, dar i-a spus să se întoarcă peste o săptămână. Femeia a revenit şi l-a rugat din nou pe Gandhi să discute cu băiatul ei şi să-l îndemne să renunţe la zahăr. Băiatul a ascultat şi a părut să ia seama la ce i se spunea. Femeia i-a mulţumit lui Gandhi, dar înainte de a pleca, l-a întrebat de ce a acceptat să discute cu băiatul în ziua aceea şi nu cu o săptămână înainte. Gandhi i-a replicat: "Fiindcă săptămâna trecută şi eu mâncam zahăr".

Conexiunea cu oamenii dumneavoastră vă impune să-i înţelegeţi, ceea ce nu se dobândeşte cu ajutorul unor tehnici anume, ci prin auto-cunoaştere şi prin autenticitate. Astfel dovediţi empatie (←v. cap. 8). Cea mai bună modalitate de a-i influenţa pe oameni este să le permiteţi să vadă care este adevăratul dumneavoastră caracter. Oamenii decid instinctiv dacă să aibă sau nu încredere în dumneavoastră. În plus, trebuie să comunicaţi nu numai cu exteriorul dumneavoastră, ci şi cu interiorul — aici se găseşte diferenţa cea mai importantă.

Importanţa ascultării

Cea mai importantă parte a comunicării cu cei din jur este ascultarea. E vorba de a asculta într-adevăr, nu doar de a simula şi de a vă gândi la propria replică. Cei care se prefac că ascultă nu fac decât să încerce să preia controlul sau să manipuleze interlocutorii ca să câştige puncte. A asculta înseamnă a vă concentra asupra a ceea ce se petrece în acel moment, nu asupra propriei

agende. Ascultarea implică o concentrare profundă şi o dăruire autentică faţă de interlocutor. Rezultatul ascultării este o schimbare. De aceea, Joseph Jaworski, autor de cărţi de leadership, scria în lucrarea sa, *Syncronicity*, că leadershipul înseamnă "a asculta în mod colectiv ceea ce se petrece în lume şi a avea apoi curajul de a face ce este necesar".

Scopul ascultării este nu numai să înţelegem *ce* ne spune interlocutorul, ci şi *de ce*. Reuşim acest lucru dacă ne folosim nu doar urechile, ci şi ochii, ca să-i descifrăm mesajele non-verbale, să simţim în mod empatic ceea ce simte. Leadershipul înseamnă să-i punem întrebări şi să-l ascultăm fără să avem pretenţia că ştim răspunsul dinainte. Ascultarea ne permite să înţelegem pe deplin situaţia şi să câştigăm încrederea interlocutorului.

Cuvintele au forţă, dar reprezintă doar o mică parte a comunicării: la fel de multe lucruri comunică trupul, acţiunile, atitudinea şi comportamentul. De exemplu, dacă trebuie să decideţi cooptarea unui nou membru de echipă, petreceţi-vă pauza de masă împreună cu candidaţii. Veţi constata că au cu totul alt comportament faţă de cel din timpul interviului.

În munca dumneavoastră, leadershipul înseamnă armonizarea dintre comportament şi obiective. De exemplu, dacă vreţi să puneţi mai mult accent pe buna servire a clienţilor, petreceţi cât mai mult timp alături de ei şi recompensaţi angajaţii care le oferă clienţilor serviciile cele mai bune. Comunicarea este mult mai puţin tangibilă decât presupunem adesea, iar oamenii sesizează *toate* mesajele pe care le transmitem. Dar oare capacitatea de a comunica şi de a-i atrage pe oameni o au doar puţinii lideri care sunt "carismatici"? Ca să răspundem la această întrebare, trebuie să explorăm puţin ideea de leadership carismatic.

Leadershipul carismatic

Dintotdeauna a existat o fascinaţie faţă de oamenii carismatici. De multe ori, organizaţiile îşi caută tocmai astfel de oameni ca să le conducă.

Banca de cunoştinţe

Pentru greci, "carisma" însemna un dar al zeilor. Mai recent, conceptul a fost folosit de Max Weber, expert în ştiinţe sociale, şi, din acel moment, a intrat în limbajul cotidian. Weber a aplicat termenul persoanelor care exercită leadership în temeiul unei calităţi personale inefabile — lideri care par să răsară pe neaşteptate. Napoleon era un asemenea exemplu; unii spun chiar că şi Hitler.

În sensul cel mai pur, carisma înseamnă înzestrarea cu graţie divină, un dar special deţinut doar de puţin oameni, care le permite să înfăptuiască lucruri extraordinare. În accepţiunea lui Weber, carisma era o parte a personalităţii. Studiile mai recente arată că oamenii care par înzestraţi cu carismă au tendinţa să vorbească mai repede, să-şi atingă interlocutorii când vorbesc cu ei şi să dea din mâini. În mediile de muncă nu întâlnim prea des o astfel de personalitate. Ca atare, contează cu adevărat dacă aveţi sau nu aveţi carismă? Leadershipul trebuie să fie autentic, aşa că obiectivul dumneavoastră fundamental trebuie să fie autenticitatea. Când vorbiţi din inimă, realizaţi conexiunea cu cei din jur indiferent dacă aveţi sau nu carismă. Un astfel de leadership autentic este necesar în organizaţiile noastre.

Leadershipul inspiraţional

"A inspira" înseamnă "a insufla viaţă". Poate să însemne, de asemenea, "a comunica prin influenţă divină". Din acest motiv, inspiraţia este uneori socotită a proveni de dincolo de fiinţa noastră umană, pentru a ne oferi un scop sau o vocaţie. Pentru leadership inspiraţia este importantă, de vreme ce întotdeauna ar trebui să existe un rezultat — o nouă cale de a face lucrurile, de a realiza un ţel, de a împlini o viziune. Ce *contravine* în orice caz leadershipului este lipsa de sens: leadershipul are evident un ţel. După cum leadershipul nu este în nici un caz izolat: leadershipul implică prezenţa celorlalţi, a oamenilor angajaţi în urmărirea acelui ţel.

Inspiraţia poate veni de la orice om care insuflă viaţă unui proiect, unei echipe, unei iniţiative guvernamentale sau unei naţiuni. Prin urmare, putem spune că leadershipul inspiraţional înseamnă a dispune de o energie, sau de o forţă vitală, care poate fi chiar mai mare decât trupul uman în care se găseşte. Uneori inspiraţia trebuie "îmblânzită" sau canalizată, pentru ca persoana în cauză să nu se epuizeze. Unii ar putea spune că Tony Blair a insuflat viaţă Partidului Laburist, ceea ce a dat naştere Noului Laburism, şi încearcă să facă acelaşi lucru cu guvernul. Totuşi realitatea politică nu este întotdeauna prea clară, iar pe el îl vedem uneori epuizat, îmbătrânit. Dar ca să reuşească, a trebuit să se conecteze cu ceilalţi, inclusiv cu publicul larg.

Leadershipul inspiraţional îi poate determina pe oameni să acţioneze în virtutea unei viziuni atrăgătoare. Liderii inspiraţionali au abilitatea de a-şi formula mesajele şi de a folosi un limbaj care-i atrage pe cei din jur fie să-i urmeze, fie să-şi exercite propria capacitate de leadership. Astfel de lideri fac ca munca şi provocările ei să devină extrem de interesante.

Dacă ajungeţi vreodată în Crawley, Anglia, puteţi da peste sediul companiei Virgin Atlantic, condusă de Richard Branson. În restaurantul pentru angajaţi puteţi simţi zumzetul şi vibraţia energiei oamenilor. Deşi este introvertit din fire, nu e nici o îndoială că Branson este un lider inspiraţional şi încurajează ideile pretutindeni în compania pe care o conduce. El îşi stimulează oamenii, făcând din companie un loc în care este plăcut şi interesant de muncit. Dar ce face Branson şi ce putem învăţa noi din exemplul lui?

Branson îşi *ascultă* oamenii, iar dacă vin la el cu idei, în loc să găsească motive să nu le aplice, el îi *încurajează* pe oameni să îndrăznească să şi le testeze, ca să vadă dacă merg sau nu. Dacă ideile se dovedesc bune, Branson le cere oamenilor să *împărtăşească învăţămintele trase şi celor din jur*. Dar şi dacă nu sunt bune, oamenii tot le pot prezenta celor din jur concluziile trase. În loc să încerce să-i controleze, Branson preferă să-i încurajeze să-şi exprime potenţialul de leadership. La rândul lui, Branson le povesteşte oamenilor despre propriile lui succese şi eşecuri. Este un lider *autentic* şi nu încearcă să fie altceva decât este. Branson

vorbeşte din inimă. Cum aţi putea face şi dumneavoastră aceste lucruri în compania unde lucraţi?

Valiza cu reflecţii

Mai jos sunt două exemple de leadership inspiraţional de pe scena mondială. Citiţi-le şi simţiţi-le impactul. Vă inspiră să acţionaţi? Reuşesc cuvintele, rapoartele sau memoriile dumneavoastră să-i inspire pe oameni să acţioneze? Reuşesc şedinţele la care participaţi să le inspire oamenilor dorinţa de acţiune? De ce nu? Ce puteţi face ca să schimbaţi o asemenea stare de lucruri?

În 1940, în timpul Bătăliei Angliei, piloţii, tot mai obosiţi, plecau în zbor să oprească înaintarea germană. La un moment dat, Churchill s-a adresat conaţionalilor săi:

> "Dacă le putem rezista, toată Europa va fi liberă, iar viaţa omenirii va merge înainte înspre un viitor luminos. Dar dacă nu reuşim, atunci întreaga lume, inclusiv Statele Unite, inclusiv tot ce cunoaştem şi îndrăgim, se va scufunda în abisul unei noi ere a întunericului, devenit şi mai sinistru, şi poate mai demonic, de realizările pervertite ale ştiinţei. Aşadar să ne facem datoria cu stoicism, păstrând în suflete credinţa că, dacă Imperiul Britanic şi Commonwealth-ul său vor rezista o mie de ani, oamenii vor spune: 'Aceasta a fost ora lor de triumf'".

Uneori trebuie să atacăm realitatea şi să facem schimbările pe care le considerăm corecte. Când s-a văzut închis, Nelson Mandela s-ar fi putut lăsa copleşit de amărăciune şi bătrâneţe. Şi-a câştigat libertatea de-abia după 30 de ani, când şi-a văzut poporul votând pentru prima dată. În ziua în care a fost ales preşedinte, a declarat:

> "Înţelegem că încă nu există o cale uşoară spre libertate. Ştim prea bine că niciunul dintre noi nu poate dobândi succesul acţionând de unul singur. Prin urmare trebuie să acţionăm împreună, ca un popor unit, în spiritul reconcilierii naţionale, pentru reconstrucţia naţiunii şi pentru naşterea unei lumi noi. Să existe dreptate pentru toţi. Să fie pace pentru toţi. Să fie locuri de muncă, pâine, apă şi sare pentru toţi...
> Această ţară minunată nu va mai accepta niciodată, niciodată, niciodată opresiunea unora de către alţii şi nu va mai suferi statutul nedemn de a fi calul de bătaie al întregii lumi.
> Să domnească libertatea! Niciodată soarele nu va apune peste o realizare mai măreaţă a omului. Dumnezeu să binecuvânteze Africa".

Banca de cunoştinţe

Leadershipul inspiraţional are de-a face la fel de mult cu limbajul ca şi cu personalitatea. Citind fragmentele din discursurile de mai sus, observaţi că se folosesc frecvent cuvinte precum "noi", "a noastră", "împreună". Atunci când aceste cuvinte devin adevărate, cei care le rostesc devin lideri care pot atrage implicarea unor mase enorme de oameni — lucru îngrijorător pentru cei care ar vrea să-şi păstreze ei înşişi controlul asupra lor. Dezavantajul leadershipului inspiraţional este că liderul care îl exercită poate adesea să devină ţintă pentru cei care vor să menţină status quo-ul.

Cum îi ajutăm pe toţi cei din jur să aibă o contribuţie

Tot ceea ce am prezentat până acum în acest capitol are un efect cu dus şi întors. Dacă oamenii dumneavoastră se dedică unor realizări substanţiale, atunci leadershipul pe care îl exercitaţi se extinde. Când leadershipul pe care îl exercitaţi se extinde, ajungeţi să fiţi un model pentru cei din jur şi, prin asta, îi ajutaţi să-şi dezvolte ei înşişi potenţialul de leadership. Totuşi acest proces nu este simplu. În timpul şcolii, suntem cu toţii îndemnaţi la conformism. Mai apoi, când începem să muncim, învăţătura aceasta ne rămâne bine întipărită în minte. Leadershipul înseamnă adesea dezvăţarea de unele lucruri învăţate şi reînvăţarea altora, pentru a ne spori eficacitatea. Treptat lumea începe să-şi dea seama că şi cele mai sofisticate procese nu sunt mai bune decât oamenii care se implică în ele şi că încă nu dăm suficientă atenţie gândirii, convingerilor, încrederii, stimei de sine, inteligenţei emoţionale şi aptitudinilor. Răspunsul nu este trainingul, ci stimularea abilităţii oamenilor de a se auto-conduce şi de a se auto-controla.

Ca lider, rolul dumneavoastră este să vă formaţi aceste abilităţi şi apoi să le formaţi şi la oamenii dumneavoastră. Majoritatea lor îşi doresc mai mult decât o simplă slujbă — ei vor ca munca lor să aibă un sens şi un scop. Aşadar de unde puteţi începe?

În piesa *Pygmalion* (transpusă în filmul *My Fair Lady*), George Bernard Shaw arăta că oamenii se comportă aşa cum aşteaptă cei din jur de la ei.

Banca de cunoştinţe

Un profesor de lingvistică s-a apucat să o înveţe pe o florăreasă din cartierul londonez East End cum să vorbească corect englezeşte, ba chiar cu accent aristocratic. Fata ajunge să treacă drept prinţesă, iar profesorul câştigă pe chestia asta un pariu — dar mai apoi se petrec unele lucruri interesante. Fata e complet transformată. Valorile ei, ceea ce aştepta ea de la viaţă, comportamentul ei — se schimbă toate, deoarece oamenii din jur i-au comunicat că asta aşteaptă de la ea.

Cercetările au arătat că un astfel de fenomen se petrece uneori şi în situaţiile de muncă — unii l-au denumit "Efectul Pygmalion". Oamenii îşi pot face cunoscute aşteptările faţă de ceilalţi în mod verbal sau non-verbal. Ceea ce pare important în cursul comunicării nu este atâta ceea ce *spune* interlocutorul, cât mai curând modul în care se comportă. Un tratament indiferent şi lipsit de angajament personal comunică un grad redus de aşteptări şi adesea atrage doar o reacţie slabă. Totodată, oricine ştie din experienţă că interesul pe care ni-l arată cineva poate fi motivant. Nu este însă acelaşi lucru cu a deveni *dependenţi* de motivarea pe care o primim de la alţii. Leadershipul îi impune individului să se comporte ca un adult şi să-i trateze şi pe cei din jur ca pe nişte adulţi, astfel încât rezultatul să nu fie dependenţa, ci sprijinul.

Cu toţii trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru noi înşine, pentru cei din jur şi pentru ceea ce învăţăm. Dar acest lucru presupune să ne lepădăm de impresia că trebuie să aşteptăm să *primim* ceva de la lider şi să înţelegem că fiecare dintre noi *răspundem* de realizările respective, înfăptuindu-le cu *sprijinul* celui pe care îl considerăm lider în momentul respectiv. Gândiţi-vă la echipa dumneavoastră apropiată, cea în mijlocul căreia lucraţi cel mai mult timp. Care sunt relaţiile dintre oameni? Ce aţi vrea să se întâmple în cadrul ei? Ţelul este să dezvoltaţi potenţialul de leadership şi la dumneavoastră, şi la cei din echipă, astfel încât aceasta:

1. Să reuşească mai mult decât doar să rezolve probleme.
2. Să transforme lumea din jurul ei — locul unde munciţi cu toţii.
3. Să aibă curajul de a accepta provocările şi să nu se teamă de eşecuri.
4. Să fie mai interesată de atingerea scopurilor decât de vreo ierarhie.
5. Să aibă o atitudine pozitivă faţă de obiectivele propuse şi să fie încredinţată că pot fi împlinite chiar şi dacă apar obstacole mari.
6. Să-i pese de modul în care sunt afectaţi ceilalţi.
7. Să-şi amintească să se mai şi distreze (v. cap. 15 →)

Pentru a-i atrage pe oameni, aveţi nevoie să gândiţi bine modul în care lucraţi cu toţi cei din jurul dumneavoastră.

În 1990, Vaclav Havel, scriitor ceh dizident în timpul regimului comunist, s-a adresat Congresului american ca preşedinte al noii Republici Cehe. El a spus:

> "Salvarea acestei lumi nu se află în altă parte decât în sufletul uman, în puterea umană de reflecţie, în bunătatea umană şi în responsabilitatea umană".

Luaţi-vă acum răgazul de a reflecta asupra celor învăţate despre atragerea oamenilor.

Mesajul 1.	**Leadershipul începe cu dumneavoastră şi se termină cu realizările celor din jur.**
Acţiuni	Scrieţi-vă propriile discursuri. Fiţi autentic. Ajutaţi-i pe ceilalţi să colaboreze, să realizeze lucruri măreţe.
Mesajul 2.	**Scopul ascultării este înţelegerea.**
Acţiuni	Ascultaţi-i pe cei din jur. Fiţi empatic.
Mesajul 3.	**Leadershipul inspiraţional se simte din folosirea articulată a limbajului.**
Acţiuni	Vorbiţi din inimă pentru a realiza conexiunea cu cei din jur. Îmbogăţiţi-vă felul în care vă folosiţi limbajului.

Mesajul 4.	**Ceea ce aşteptaţi de la oameni se poate transforma în realitate; acest lucru se cheamă "Efectul Pygmalion".**
Acţiuni	Creşteţi-vă aşteptările la adresa propriei persoane şi la adresa celor din jur. Fixaţi obiective ambiţioase, cu acordul celor implicaţi. Recompensaţi munca susţinută depusă de oameni.

13 Dezvoltarea celor din jur

Ghidul capitolului:

- cum poate fi declanşat potenţialul de leadership al oamenilor;
- cum pot fi călăuziţi şi stimulaţi oamenii şi cum putem fi un model pentru ei;
- cum putem folosi cât mai bine diferitele metode de facilitare şi învăţare.

Cuprins:

Introducere

Dezvoltarea potenţialului de leadership

Toţi oamenii pot învăţa

Înţelegerea procesului de învăţare

Cum îi observăm, cum îi ascultăm şi cum muncim alături de oameni?

Furnizarea feedbackului

Cum îi ajutăm, cum îi îndrumăm şi ce modele le oferim oamenilor?

Introducere

Acest capitol vă arată cum îi puteți ajuta pe cei din jur să învețe și să-și exercite capacitatea de leadership. Legătura dintre leadership și învățare a mai fost discutată (← v. cap. 2) și am demonstrat că *învățarea leadershipului* este un proces care are loc deopotrivă individual și colectiv, prin colaborare.

Unii oameni au un talent înnăscut de profesori, așa că apelăm adesea la ei, conștient sau inconștient, cerându-le să ne fie mentori. Totuși putem învăța și noi cum să-i ajutăm și să-i îndrumăm pe oameni de-a lungul procesului de învățare a leadershipului.

Exemplul următor ne arată efectele pozitive ale facilitării în domeniul leadershipului.

Am intrat într-o sală de clasă și am văzut elevii adunați în grupuri și adânciți în munca lor. Era și o profesoară acolo, dar rolul ei nu era să le predea, pasându-le cunoștințele pe care le avea ea însăși, ci de a le facilita înțelegerea, punându-le întrebări și stimulându-i să-și formuleze propriile opinii și să-și prezinte cunoștințele despre leadership.

Ne-am plimbat prin clasă, ne-am alăturat grupurilor de tineri și i-am ascultat cum își explică unii altora de ce persoana pe care au ales-o exercită leadership într-o manieră din care consideră ei că pot învăța. Elevii erau complet absorbiți de ceea ce făceau și se simțeau cât se poate de dinamici.

În clasa alăturată, alți tineri își pregăteau niște prezentări de grup și le repetau. Ei concepeau astfel niște modalități de strângere de fonduri pentru diferite cauze, pentru care apelau la calitățile lor de leadership. Repetițiile lor cuprindeau mici scenete vesele, dansuri, muzică și discursuri inspirate.

Profesorii erau alături de ei, dar ca să ajute, nu să preia controlul. Îi tratau pe elevi ca pe niște adulți și îi îndemnau să-și asume unele riscuri prin creativitatea pe care o aduceau în prezentările lor.

Am vizitat această școală din Washington ca să discutăm cercetările și rezultatele studiilor pe care le făcusem noi în niște școli din Marea Britanie.

Ne puteam da seama că esențial pentru ceea ce se petrecea acolo era modul diferit de predare al câtorva profesori. Acest lucru ne-a întărit concluzia că foarte adesea, metodele obișnuite de predare, de prezentare de cursuri și de training au efecte limitate în privința formării oamenilor; în schimb o facilitare corectă poate duce la rezultate impresionante.

De ce e oare atât de eficientă această metodă pentru formarea ca lideri a persoanelor respective?

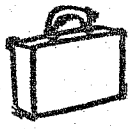
Valiza cu exerciții

Pentru a le forma oamenilor calități de lider, aveți nevoie de aptitudini care să vă ajute:

- să aveți relații personale bune cu cei din jur;
- să creați un spirit de lucru în echipă și de sprijin reciproc;
- să armonizați activitatea grupului cu interesele oamenilor și să o faceți relevantă pentru ei;
- să-i provocați pe oameni să încerce lucruri noi și să se străduiască să-și îmbogățească aptitudinile;
- să lucrați alături de oameni, să descoperiți cu ei probleme, dar fără să le rezolvați pentru ei și fără să încercați să preluați controlul;
- să le oferiți ajutor și sfaturi atunci când au nevoie;
- să le furnizați feedback pozitiv și să le mențineți moralul la un nivel ridicat.

Ca rezultat al exercițiului de dobândire a aptitudinilor de mai sus, le veți oferi oamenilor puterea de a-și asuma responsabilități pentru ei înșiși și pentru cei din jurul lor. O astfel de abordare pozitivă în a-i sprijini pe oameni să învețe și să se dezvolte este esențială pentru a-i stimula să-și descopere singuri propriul potențial de leadership.

Valiza cu reflecții



Întocmiți o listă de oameni cărora le-ați cere să vă ajute să vă formați propriul potențial de leadership. Ce calități au acești oameni încât ați vrea să le cereți ajutorul? Le admirați calitățile de lideri? V-au ajutat vreodată să învățați sau să exersați anumite aspecte de leadership fără să vă fi dat seama de asta până acum? Ce atribute speciale au ei?

În acest capitol veți avea posibilitatea:

- să vă priviți ca pe un posibil model de lider;
- să vă formați aptitudini pentru facilitare;
- să vă îmbogățiți cunoștințele despre modul în care învață oamenii;
- să deprindeți capacitatea de a face observații corecte despre oameni;
- să înțelegeți cum trebuie să comunicați cu oamenii în așa fel încât să promovați învățarea.

Dezvoltarea potențialului de leadership

Dezvoltarea potențialului de leadership al oamenilor necesită două lucruri importante:

1. Dorința de a-i ajuta pe oameni să crească și să se dezvolte.
2. Convingerea că toți oamenii dispun de un oarecare potențial de leadership.

Acesta este un test al capacității dumneavoastră, și a altora, de leadership. Este vorba aici să uitați de propriile orgolii și să vă canalizați energia înspre succesul organizației și înspre nevoile de dezvoltare ale oamenilor. În organizațiile ierarhice vedem prea multe orgolii și prea mulți care umblă după simboluri ale statutului lor social. Dacă vrem să-i dezvoltăm pe oameni, accentul trebuie să cadă pe ei, *nu* pe noi înșine.

Promovarea învățării și exersării capacității de leadership presupune:

- să-i facem pe oameni să simtă că sunt apreciați;
- să ne rezervăm timp pentru lucrul cu oamenii;
- să le arătăm încredere;
- să le oferim toată atenția care li se cuvine;
- să le oferim un exemplu personal.

Valiza cu reflecții

Să analizăm puțin felul în care ne comportăm cu oamenii.

Cum interacționați cu cei din jur? Cum vă percep oamenii? Felul în care răspundeți la aceste două întrebări vă va arăta cât de mult faceți deja pentru a-i dezvolta pe ceilalți.

Gândiți-vă la răspunsurile date la întrebările de mai sus în timp ce citiți primul dintre cele două scenarii care urmează.

Rebecca este studentă și, în weekenduri, lucrează part-time la un magazin de pe o stradă comercială centrală. Este bine instruită și competentă în tot ceea ce ține de munca ei. În vacanțele de vară lucrează cu normă întreagă. Unii colegi nu o prea cunosc, dar majoritatea o tratează ca pe o persoană capabilă și competentă. Un supervizor se apucă însă să-i explice Rebbecăi toate procedurile în mare detaliu, fără să se gândească nici o clipă la calificarea și capacitățile ei. Gestul o irită pe Rebecca, fiindcă simte că nu i se recunosc calificarea și responsabilitățile pe care și le poate asuma.

Valiza cu exerciții

Formarea oamenilor vă impune să știți și să înțelegeți ce știu deja aceștia să facă. Poate vi se pare de la sine înțeles — dar chiar știți aceste lucruri? Cât de bine îi observați și îi ascultați pe oameni?

Aflați aceste lucruri, urmărindu-i pe oameni, diversificându-le sarcinile, propunându-le probleme și provocări și dându-le atribuții prin rotație.

Examinați-vă aptitudinile de comunicare.

Citiți acum al doilea scenariu.

În același magazin o întâlnim și pe Sarah. Ea a lucrat sub conducerea mai multor manageri de departament și are opinii diferite despre eficacitatea lor. De exemplu, managerul ei favorit, o femeie, arată că îi pasă de oameni și o face pe Sarah să se simtă bine, lăudând-o ori de câte ori este cazul și ajutând-o când îi cere acest lucru. Dacă e nevoie, șefa vine și lucrează alături de Sarah. Este deschisă în privința informațiilor, transmițând mai departe cunoștințele pe care ea însăși le dobândește la cursurile de perfecționare la care participă. Sarah știe că șefa o crede competentă în toate aspectele muncii ei, deoarece chiar ea i-a spus asta. De câte ori poate, o provoacă pe Sarah să învețe lucruri noi și să-și asume responsabilități mai mari.

Prin contrast, un alt manager de departament îi dă permanent lui Sarah impresia că nu are nici pic de timp pentru ea și o face să simtă că-l deranjează dacă-i cere ajutor. Managerul acesta este foarte slab comunicator; când discută cu Sarah nu o privește în ochi și pare în permanență grăbit. Îi spune foarte puține lucruri, iar comunicarea cu ea se rezumă de regulă la ordinele pe care i le dă.

Prima șefă de departament din acest exemplu o ajută deja pe Sarah să-și dezvolte potențialul de leadership — ea știe ce poate Sarah și i-a comunicat deja acest lucru. Totodată, este dispusă să ofere ajutor atunci când are nevoie, iar Sarah poate învăța din exemplul ei. Relația și comunicarea dintre ele sunt foarte bune.

În schimb, al doilea manager de departament nu a reușit să stabilească o relație, iar comunicarea între ei este ca și inexistentă. Sarah simte că nu e apreciată de manager și că relația lor este strict managerială, restrânsă la ordine și la admonestări dacă Sarah nu lucrează eficient. Acest manager nu are cum să o ajute pe Sarah să se dezvolte. De fapt, atitudinea lui se poate dovedi chiar dăunătoare pentru încrederea lui Sarah în propriile capacități.

Dezvoltarea calităților de leadership se bazează pe stabilirea de relații bune și pe o comunicare eficientă. Totodată, se referă la cunoașterea aptitudinilor oamenilor și pe înțelegerea căilor prin care le poate fi declanșat potențialul. Ajungerea la un asemenea nivel implică însă asumarea de riscuri și lăsarea oamenilor să preia responsabilități în teritorii noi sau necunoscute. Riscurile pot fi reduse prin înțelegerea diverselor căi prin care poate fi sprijinit procesul de învățare.

Toți oamenii pot învăța

Stimularea şi sprijinirea procesului de învățare sunt importante la mai multe niveluri:

- individual;
- de echipă sau de grup;
- organizațional.

De exemplu, dacă facilitarea şi dezvoltarea se petrec ad hoc, atunci, aşa cum s-a văzut din exemplul cu magazinul, dezvoltarea la nivel individual variază în calitate şi e sporadică, depinzând în întregime de înzestrarea înnăscută a persoanelor implicate. Eficacitatea învățării la nivel de echipă sau de grup depinde de capacitatea membrilor grupului de a colabora şi de a se sprijini reciproc. Totuşi, dacă organizația, prin cultura ei, prețuieşte învățarea şi dezvoltarea leadershipului, atunci motivația oamenilor de a învăța, individual sau în grup, şi de a se forma ca lideri creşte semnificativ.

Dar dacă învățarea nu e prețuită? În acest caz, folosiți-vă potențialul dumneavoastră de leadership pentru a schimba această stare de fapt. Nu permiteți sentimentului de neputință sau vreunui şef dificil să vă oprească. Leadershipul implică acceptarea provocărilor. Dacă puteți crea un mediu în care oamenii să acceadă la o dezvoltarea personală conştientă, să lucreze cu un mentor, să fie stimulați să reflecteze, să primească sprijin şi să tragă învățăminte din experiențele din viața şi munca lor, atunci nu numai că îi ajutați să-şi dezvolte potențialul sprijinind succesul pe ansamblu al echipei, departamentului sau organizației, dar reuşiți chiar să vă formați un posibil succesor.

Formarea unui succesor

Ne oprim pe scurt la acest subiect, întrucât este un bun test de leadership. Ce simțiți când vă gândiți că s-ar putea ca unul dintre colegii dumneavoastră să ajungă la un moment dat pe postul pe care îl aveți acum? Un lider autentic este capabil să-şi formeze oamenii şi, făcând-o, îl poate identifica pe cel care ar fi în stare

să-i continue munca. Se întâmplă prea adesea ca persoanele ce ocupă poziții de lideri într-o ierarhie să se preocupe atât de mult de propria reputație, încât îşi numesc succesori despre care ştiu prea bine că vor eşua, astfel încât toată lumea să creadă că succesul înregistrat de ei e irepetabil. În cazul lor, domină mai degrabă orgoliul decât leadershipul. Scopul ar trebui să fie formarea de oameni care să le continue munca şi atunci când ei trec la o altă muncă, cu alte provocări.

Dezvoltarea capacității de leadership la alte persoane nu înseamnă într-atât să li se transmită cunoştințe, cât mai curând să fie stimulate să-şi cunoască propriul potențial de leadership, prin exercițiu şi experiență. Rolul dumneavoastră este să-i ajutați pe oameni să-şi descifreze schimbările din gândire, şi nu printr-un proces de predare de cunoştințe sau prin coaching, ci lăsându-i să experimenteze, să reflecteze şi să exerseze ceea ce au experimentat în contexte diferite. Astfel, gândirea, comportamentul şi faptele vor căpăta consecvență, ca urmare a procesului de învățare.

Deoarece leadershipul şi învățarea la toate nivelurile sunt strâns legate, cât de mult le poate sprijini organizația? Cultura unei organizații care învață trebuie să sprijine şi să stimuleze oamenii şi echipele, să le acorde încredere, astfel încât:

- să ia decizii;
- să-şi asume riscuri;
- să învețe din greşeli;
- să rezolve probleme;
- să-şi asume responsabilități;
- să discute idei;
- să aloce timp meditației;
- să comunice şi să ofere un feedback pozitiv;
- să spună într-adevăr ce gândesc:
- să învețe cot la cot unii cu alții;
- să fie inovatori şi creativi;
- să-şi dezvolte latura cognitivă a muncii lor.

O cultură care oferă oamenilor libertatea de a-şi asuma răspunderi stimulează şi sprijină şi învățarea şi leadershipul. Crearea

unei astfel de culturi implică adesea îndepărtarea ierarhiilor şi schimbarea structurilor. Ierarhiile pot exista formal şi informal, iar unele dintre ele pot rămâne ascunse vederii.

Valiza cu reflecţii

Observaţi ierarhiile care există în organizaţia dumneavoastră. Îi împiedică aceste ierarhii pe oameni să se implice în vreuna din acţiunile următoare?

- Asumarea de riscuri, urmată de recompensă în caz de succes şi de evaluare şi învăţare, în caz de eşec.
- Luarea de decizii dure sau neplăcute.
- Asumarea răspunderii şi preluarea iniţiativei cu scopul extinderii domeniului de responsabilitate.
- Gândirea creatoare şi schimbul de idei.
- Punerea sub semnul întrebării a procedurilor existente.
- Comunicarea pozitivă.
- Furnizarea de feedback constructiv.
- Colaborarea.
- Mentoringul şi coachingul reciproc.
- Învăţarea şi dezvoltarea leadershipului.

Dacă răspundeţi "da" la oricare din propoziţiile de mai sus, atunci ar fi bine să examinaţi elementelor de natură ierarhică ce împiedică oricare dintre aceste acţiuni.

Atacarea ierarhiilor şi a efectelor lor de stopare a procesului de învăţare cere timp. Totuşi de multe ori nu ierarhia este cea care împiedică învăţarea, ci pregătirea cu care vin oamenii. În exemplul de mai sus cu magazinul, era vorba de doi manageri cu abordări şi cu rate de succes cât se poate de diferite în privinţa formării personalului din subordine. O experienţă mai vastă nu garantează o învăţare mai bună.

Aspectul cel mai important al *auditării* procesului de învăţare şi de dezvoltare a leadershipului din organizaţii este că se iau în considerare opiniile unui procentaj semnificativ dintre angajaţi. Colectarea informaţiilor respective şi obţinerea de soluţii posibile se poate face prin crearea unor *cercuri de învăţare*. Un astfel de cerc de învăţare ar trebui să se concentreze pe ideea "Cum putem

îmbunătăţi învăţarea şi practicarea leadershipului?" Pentru a răspunde la o asemenea întrebare, participanţii trebuie să strângă informaţii, să discute, să reflecteze şi să tracă la acţiune. Procesul este continuu. Folosim aici termenul "cerc" tocmai pentru că acesta este modul de plasare a participanţilor, pe care îl sugerează . Aşezaţi în cerc, toţi participanţii se simt egali, deoarece nu există o poziţie conducătoare; şi toţi participanţii dispun de aceleaşi condiţii vizuale şi auditive.

Succesul unui cerc de învăţare depinde de:

- buna planificare a unei serii de întâlniri;
- existenţa unui facilitator neutru, priceput să stimuleze discuţiile, reflecţia şi rezolvarea problemelor;
- dorinţa de a aplica în practică ideile obţinute în cercul de învăţare;
- păstrarea confidenţialităţii;
- crearea unui mediu de colaborare, fără nici un fel de riscuri;
- formarea unor grupe mici, cu maxim 6-8 membri.

Este foarte important ca alegerea facilitatorului să nu se facă pe criterii legate de funcţie, poziţie sau putere, deoarece participanţii la un cerc de învăţare trebuie să se simtă egali şi feriţi de ameninţări. Acest lucru le asigură oportunităţi egale de a se angaja în discuţii şi de a-şi asuma răspunderea. Egalitatea promovează dialogul (← v. cap. 2). Aplicaţi în cadrul cercurilor de învăţare principiile dialogului.

Un cerc de învăţare de succes poate deveni catalizatorul de care are nevoie formarea unei culturi de leadership axat pe învăţare şi pe practică în cadrul organizaţiei. O cultură a învăţării cere:

- interesul pentru valori împărtăşite;
- relaţii deschise şi oneste la toate nivelurile;
- înţelegerea modului în care învaţă oamenii;
- oportunităţi ca oamenii să înveţe unii de la alţii;
- înţelegerea importanţei dezvoltării leadershipului.

Învăţarea este cheia transformării atitudinilor şi comportamentelor. Fără o astfel de transformare, dezvoltarea veritabilă a lea-

dershipului este limitată. Deşi am vorbit aici despre cercuri de învăţare care se ocupă îndeosebi de dezvoltarea leadershipului, nu există nici un motiv ca acestea să nu atace şi alte aspecte, cum ar fi cele tehnice, strategice sau organizaţionale. Dezvoltarea leadershipului nu poate fi mereu separată de nevoile cotidiene. De fapt, este important ca aceste aspecte să se întrepătrundă.

Una dintre cele mai bune metode este legarea aspectelor de dezvoltare a leadershipului de situaţiile de muncă ale oamenilor implicaţi. Ştim că oamenii sunt mai motivaţi să înveţe atunci când ceea ce învaţă este relevant pentru ei: una dintre metodele de învăţare se numeşte *cercetarea prin acţiune* sau *învăţarea prin acţiune*. În această metodă, procesul de învăţare este corelat cu chestiunile cotidiene care se petrec la locul de muncă, iar grupurile implicate se sprijină reciproc prin experienţă, reflecţie, învăţare şi acţiune. Totuşi la fel ca în cazul celor mai multe intervenţii, eficacitatea învăţării prin acţiune depinde de modul în care se derulează. Un exerciţiu neinspirat, folosit în cadrul învăţării prin acţiune, îi poate demotiva pe oameni. Noi vă sugerăm aici o altă modalitate de dezvoltare a potenţialului de leadership al colegilor dumneavoastră — o modalitate care nu impune existenţa unui instructor.

Mai întâi, gândiţi-vă la procesul de învăţare prin care aţi trecut dumneavoastră.

Valiza cu reflecţii

1. Cum vă simţiţi când procesul de învăţare vi se pare lejer?
2. Ce emoţii vă împiedică să învăţaţi?
3. Învăţaţi mai bine în anumite medii decât în altele?
4. Ce subiecte constituie punctele dumneavoastră forte?
5. Cum şi unde vă place să învăţaţi?

Înţelegerea propriului tipar de învăţare vă ajută să-i sprijiniţi pe ceilalţi. În decursul vieţii învăţăm mai multe lucruri decât ne dăm seama — aşa numita *cunoaştere tacită*. Ca să pătrundem în spaţiul acestor cunoştinţe, trebuie să le aducem mai întâi în planul nostru conştient. Noel Tichy, cercetător şi profesor de leadership de la

Universitatea Michigan, a creat exerciţiul de mai jos, care îi ajută pe manageri să pătrundă până la nivelul cunoştinţelor tacite. Şi dumneavoastră îl puteţi încerca împreună cu colegii pe care doriţi să-i ajutaţi să-şi dezvolte potenţialul de leadership.

Exerciţiu cu colegii

Luaţi o foaie de hârtie şi desenaţi un sistem simplu de axe. În mijlocul axei verticale scrieţi "energie neutră", în partea de jos a axei scrieţi "energie negativă", iar în vârful axei scrieţi "energie pozitivă". Puneţi pe axa orizontală timpul scurs din copilăria dumneavoastră până în acest moment. Însemnaţi pe grafic momentele din viaţă când v-aţi simţit bine, momentele când v-aţi simţit stresat şi momentele când v-aţi simţit plictisit. Aduceţi-vă aminte ce se întâmpla în acele momente şi gândiţi-vă cum au contribuit experienţele respective la formarea dumneavoastră, încât aţi ajuns omul şi liderul de astăzi. Dacă le împărtăşiţi aceste experienţe colegilor dumneavoastră, creaţi un mediu deschis, bun pentru colaborare şi învăţare continuă.

Pornind de la acest exerciţiu, puteţi proiecta diferite oportunităţi de învăţare şi dezvoltare a leadershipului. Astfel de oportunităţi pot include trainingul tradiţional, deşi o asemenea opţiune este limitativă; teme de învăţare cât mai provocatoare, a căror efectuare creşte încrederea în sine şi în capacitatea proprie; reprezentarea echipei, departamentului sau organizaţiei în proiecte inter-funcţionale, poate chiar la scară internaţională, deoarece călătoriile şi munca într-un mediu multi-cultural reprezintă oportunităţi imense de învăţare.

Aceste lucruri dezvoltă auto-cunoaşterea, auto-disciplina şi încrederea în sine de care au nevoie oamenii pentru a-şi exersa calităţile de leadership.

În calitate de coleg, sunteţi în postura de a fi un model de leadership. Este deci important ca prin comportamentul şi atitudinea dumneavoastră:

- să vă demonstraţi convingerea că învăţarea este importantă;

- să vă recunoaşteţi eşecurile sau realizările şi să le folosiţi ca prilejuri de învăţare;
- să lucraţi alături de ceilalţi în vederea realizării unor obiective comune, stimulându-i totodată să-şi fixeze fiecare obiective individuale;
- să colaboraţi cu ceilalţi la rezolvarea problemelor, transpunându-vă corect în vorbe procesele de gândire;
- să creaţi un mediu în care motivaţia să iasă la suprafaţă;
- să încurajaţi colaborarea şi sprijinul colegial;
- să creaţi un climat de reflecţie şi evaluare.

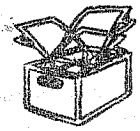
Dacă reuşiţi să demonstraţi că, în calitate de manager, preţuiţi toate aceste lucruri, atunci aveţi mari şanse să creaţi un mediu de învăţare potrivit. Veţi clădi un etos al învăţării, care promovează credinţa într-o învăţarea eficientă, care recunoaşte faptul că eşecul este, până la o limită, inevitabil şi de dorit şi care consideră că învăţarea colaborativă este importantă nu numai pentru că rezolvă probleme, ci şi pentru că le oferă oamenilor prilejul de a învăţa unii de la alţii.

Înţelegerea procesului de învăţare

Folosirea propriei competenţe pentru a-i forma pe ceilalţi

Modul în care învaţă oamenii este influenţat de personalitatea lor, de modul lor preferat de a învăţa şi de istoria succeselor şi eşecurilor proprii în învăţare. De exemplu, extravertiţii se simt mai în largul lor în cercurile de învăţare şi în colaborările din cadrul echipei. Introvertiţii au nevoie probabil de mai mult ajutor şi înţelegere ca să se angajeze în astfel de procese, pentru că se simt mai bine învăţând singuri şi recurgând la reflecţie sau la metode de e-learning.

Banca de cunoştinţe



Ca să vă puteţi forma oamenii şi ca să aveţi răbdarea necesară pentru a-i sprijini în acest sens, este esenţial să înţelegeţi stilurile de învăţare. Principalele tipuri de învăţare sunt:

- învăţarea auditivă — individul învaţă ascultând şi participând la discuţii;
- învăţarea vizuală — ca să înveţe, individul îşi ia notiţe;
- învăţarea kinestetică — individul învaţă participând direct la experienţele practice;
- învăţarea spaţială — individul învaţă ajutat de gândirea logică;
- învăţarea muzicală — individul este ajutat să înveţe dacă aude muzică în fundal ori dacă fredonează sau fluieră;
- învăţarea confientă — individul este ajutat de o atitudine încrezătoare în forţele proprii.

Cu cât ştiţi mai multe despre metodele şi motivele oamenilor de a învăţa, cu atât veţi fi mai tolerant la adresa comportamentelor lor. Toleranţa este o condiţie importantă pentru facilitare. Aşadar, înainte de a trece mai departe, gândiţi-vă câteva clipe la oamenii din organizaţia dumneavoastră.

Valiza cu reflecţii

Începeţi prin a privi în jur.

- Există locuri în organizaţie unde se poate desfăşura un proces de învăţare? Dacă da, observaţi cine preferă un mediu zgomotos şi cine preferă să lucreze în linişte şi pace.
- În şedinţe sau în alte întâlniri, observaţi cui îi place să discute şi cine ia notiţe ample.
- Urmăriţi-i pe oameni şi vedeţi cine fluieră, cine se apucă de calcule şi cine rezolvă probleme.
- Observaţi alte indicii care dezvăluie diferitele stiluri de învăţare.
- Au oamenii posibilitatea de a alege cum şi unde să înveţe?
- Observaţi vreo diferenţă între modurile în care învaţă extravertiţii şi introvertiţii?
- Cine lucrează într-un mod logic structurat şi cine e creativ, intuitiv şi capabil să vadă pădurea dincolo de copaci?
- Ce vă spun aceste observaţii despre oameni?

Motivarea de a învăța

Creşterea şi menținerea motivării este cheia prin care puteți să vă asigurați că procesul de învățare are într-adevăr loc. Scopul este ca oamenii dumneavoastră să devină capabili să se automotiveze să învețe, să-şi însuşească criticile constructive şi să fie în stare să ofere asemenea critici — să fie flexibili, creativi şi critici în propria gândire. Să vedem ce puteți face în acest scop. Gândiți-vă mai întâi la un proces simplu, cu care aveți de-a face zi de zi — furnizarea şi primirea feedbackului. Procesul de feedback trebuie să devină biunivoc, în aşa fel încât participanții să înceapă să aibă încredere în comentariile pe care şi le fac reciproc, pentru că le consideră valide şi cu sens. Totodată, feedbackul este un mecanism util pentru stimularea şi extinderea gândirii creative şi critice. Ce înseamnă pentru dumneavoastră un feedback util şi constructiv? Iată mai jos două versiuni de feedback.

Scenariu:
Managerul unui proiect important a depăşit cheltuielile prevăzute. Şi-a asumat unele riscuri care nu au avut rezultatul scontat, dar probabil că, în alte situații, ar fi putut duce la efecte pozitive. Din astfel de greşeli se pot învăța lecții valoroase. Managerul primeşte două tipuri de feedback de la superiorii lui.

Primul superior: "Cum de ai lăsat să se întâmple aşa ceva? Eşti cumva idiot sau ce ai?! Nu-ți accept nici o scuză pentru riscurile pe care ți le-ai asumat. Dacă mai depăşeşti bugetul, atunci zilele tale în compania asta sunt numărate".

Al doilea superior: "Depăşirea bugetului e un lucru tare nefericit şi se produce exact acum, când compania cu greu şi-o poate permite. Pierderea de venituri poate pune slujbele oamenilor în pericol. Însă trebuie să învățăm din chestia asta, astfel ca istoria să nu se repete. Ne vom întâlni mâine dimineață cu toată lumea implicată în managementul proiectului şi vom trece în revistă depăşirea de buget, ca să vedem de ce s-a întâmplat, după care vom decide dacă acest risc a fost necesar şi cum vom ataca o situație similară în viitor".

Feedbackul primului superior: are ca efect faptul că managerul în cauză se simte atât de amenințat, încât nu va mai accepta niciodată

să-şi asume vreun risc, deoarece motivele pentru care a ajuns în situația respectivă nu au fost analizate şi din ele nu s-a tras nici o lecție. S-a format astfel un cerc vicios: fă numai ce ştii precis că merge, evită schimbările, evită greşelile, evită învățarea.

Feedbackul celui de-al doilea superior: a stabilit cadrul necesar ca toată lumea implicată în proiect, pe lângă manager, să învețe din asumarea riscurilor. Se apelează la gândirea critică şi la cea creativă, pentru a se învăța cum anume se puteau face lucrurile altfel. Managerul nu va fi descurajat de la asumarea altor riscuri pe viitor, dar poate să învețe să conceapă întregul proces într-un mod mai bine informat. Pentru a se realiza un grad maxim de învățare dintr-un astfel de eveniment, participanții la întâlnire trebuie să aibă încredere unii în alții şi:

- să fie capabili de empatie;
- să fie deschişi în comunicare;
- să fie pozitivi şi constructivi, dar să ofere critici ferme şi exigente;
- să fie dornici să transpună în acțiune lecțiile învățate;
- să fie creativi şi critici în gândire.

Cum contribuie gândirea creativă şi critică la învățare şi la dezvoltarea leadershipului?

Gândirea creativă şi în acelaşi timp critică cere nu numai voința de a chestiona idealurile şi convingerile proprii, ca şi pe ale celor din jur, ci şi abilitatea de a gândi "dincolo de cutie", de a pune întrebări, de a schimba idei, de a cerceta şi de a testa căi noi de a face lucrurile. Fixarea cadrului şi punerea în funcțiune a unui proces de descoperire a căilor de îmbunătățire impun *voința de a schimba*. Impun folosirea raționamentului şi punerea de întrebări eficace.

Gândirea critică înseamnă căutarea adevărului, în vreme ce gândirea creativă înseamnă găsirea de idei noi pentru implementarea adevărului. Gândirea creativă este legată de gândirea intuitivă, conectându-se adesea cu creierul emoțional. Ea se manifestă pe deplin într-o atmosferă relaxată, dar provocatoare, unde abundă încrederea şi empatia. De aceea, al doilea feedback din scenariul anterior are mai multe şanse să genereze învățare

şi schimbare, căci empatia şi încrederea dovedite de discursul acelui superior permit manifestarea forţei emoţionale şi a creativităţii.

La fel ca şi în alte aspecte ale dezvoltării leadershipului, şi în domeniul învăţării trebuie acordată prioritate aspectelor emoţionale. Dezvoltarea leadershipului înseamnă a-i ajuta pe oameni să înveţe şi să se schimbe, ştiind că:

- emoţiile declanşează sentimente, sentimentele declanşează comportamente;
- pentru a-i provoca pe oameni să gândească este nevoie de abordarea potrivită;
- gândirea critică şi creativă are mai multe şanse să se producă dacă oamenii nutresc sentimente pozitive.

Modul în care procedaţi pentru a stimula dezvoltarea leadershipului este mai important decât *ce anume* faceţi.

Cum îi observăm, cum îi ascultăm şi cum muncim alături de oameni?

Sunteţi într-adevăr dedicat ideii de a declanşa potenţialul de leadership din fiecare persoană alături de care lucraţi? Interacţionaţi cu oamenii, tratându-i ca pe nişte fiinţe umane? Dacă da, atunci este important să fiţi conştient de fiecare oportunitate sau întâmplare care vi se iveşte, oricât de măruntă, de a le dezvolta oamenilor potenţialul de leadership.

Felul în care îi preţuiţi pe oameni, corectitudinea cu care îi trataţi pe toţi şi empatia pe care le-o arătaţi (← v. cap 8 despre capacitatea de a vă pune în locul altora) joacă un rol crucial în depistarea oportunităţile neaşteptate de a le dezvolta calităţile de leadership. Dacă relaţiile pe care le aveţi cu cei din jur sunt solide şi corecte, momentele adecvate vin de la sine.

Valiza cu reflecţii

Ca să profitaţi cât mai bine de oportunităţile neaşteptate:
Înarmaţi-vă cu informaţii despre stilurile de învăţare şi despre diversitatea tipurilor de inteligenţă.

- Observaţi cum învaţă oamenii din jurul dumneavoastră. De exemplu, cei care învaţă preponderent vizual îşi iau notiţe, în vreme ce cei care învaţă preponderent auditiv preferă să asculte şi să ţină minte.
- Încercaţi să înţelegeţi cum gândesc şi cum comunică oamenii. Este uşor de depistat un om cu gândire laterală sau care comunică foarte bine şi se pricepe să folosească în mod creativ analogiile sau comparaţiile.
- Aveţi grijă de cei care posedă o gândire negativă şi observaţi că atitudinea lor îi împiedică să-şi asume răspunderi.
- Observaţi cum se manifestă valorile respectate de oameni şi cum îi ajută sau, dimpotrivă, îi împiedică să-şi asume responsabilităţi.
- Fiţi atent cu oamenii care nu mai învaţă nimic. Puteţi să-i auziţi spunând lucruri de genul: "Sunt prea bătrân ca să mai învăţ ceva acum", "Cunosc deja chestia asta" sau "Procedez aşa de ani de zile, de ce să schimb acum? Doar funcţionează bine!"

Modul în care abordaţi, zi de zi, dezvoltarea leadershipului depinde de cât de bine îi cunoaşteţi pe oameni şi de relaţiile pe care le aveţi cu ei. Observarea şi ascultarea lor, empatia pe care le-o arătaţi şi lucrul alături de ei sunt esenţiale pentru adaptarea, schimbarea sau responsabilizarea lor. Furnizarea feedbackului, recunoaşterea şi recompensarea realizărilor oamenilor pot avea, dacă sunt făcute cu căldură şi fermitate, un rol important în dezvoltarea lor şi pot contribui la construirea unor relaţii pozitive, ce stau la baza unui proces de învăţare cu eficacitate maximă.

Furnizarea feedbackului

Banca de cunoştinţe

Un feedback bun este întotdeauna mai uşor de dat dacă informaţiile în cauză sunt pozitive şi constructive. Dar prin însăşi natura lui, feedbackul nu e întotdeauna pozitiv. Un bun

feedback trebuie să fie corect, dar ferm şi constructiv. Nu are sens să furnizaţi un feedback care este atât de negativ sau de distructiv încât destinatarul ajunge să se simtă copleşit şi incapabil să acţioneze în baza informaţiilor primite. Succesul feedbackului depinde de existenţa din start a unei relaţii bune cu angajatul. Dar mai contează şi următoarele aspecte:

- oferiţi feedback cât de des puteţi, atât formal, cât şi informal;
- cereţi-i interlocutorului să identifice câteva domenii în care ar dori să primească feedback;
- începeţi mereu cu afirmaţii pozitive;
- încercaţi să-l provocaţi pe interlocutor şi să-l faceţi să se gândească bine la toate informaţiile primite, pentru a-şi concepe strategii proprii de rezolvare a problemelor;
- identificaţi zonele în care socotiţi că există probleme şi, dacă e posibil, alcătuiţi împreună cu angajatul un plan de atacare a problemelor din zonele respective;
- urmăriţi efectul produs de feedback, mai ales dacă e vorba de o chestiune delicată; dacă se poate, colaboraţi cu angajatul şi oferiţi-i ajutor; verificaţi dacă v-a înţeles mesajele.

Recompensele, recunoaşterea şi sărbătorirea realizărilor au cea mai mare eficacitate dacă sunt oferite printr-un amestec de mijloace formale şi informale. Se poate dovedi nimerită şi implicarea angajaţilor în alegerea modalităţilor de recompensare, ca în exemplul de mai jos.

Exemplu

O companie de talie mondială decide să-şi recompenseze angajaţii pentru realizările lor. Recompensa, o mică vacanţă de lux, este în principiu aceeaşi pentru toate ţările unde compania desfăşoară activităţi şi se adresează grupurilor sau echipelor care au excelat în domeniul eficacităţii şi productivităţii. Dar pentru că vacanţele respective se derulează fără familii, recompensa este mai atrăgătoare pentru angajaţii fără copii decât pentru cei cu copii, care se desprind mai greu de ai lor. Rezultatul este că unii angajaţi s-ar putea să nu se simtă motivaţi de o asemenea recompensă — prin urmare, ar fi nevoie de o recompensă mai echitabilă.

Recunoaşterea şi sărbătorirea realizărilor trebuie să fie văzute de angajaţi ca fiind corecte şi profunde. De aceea, ambelor forme trebuie să li se aplice un set larg de criterii. Gândiţi-vă la sistemul de recompensare din interiorul organizaţiei dumneavoastră:

Cine contribuie la conceperea sistemului de recunoaştere a realizărilor?
Cât de des sunt oferite recompense? Suficient de des ca să fie motivante?
Există o limită în privinţa numărului de oameni care pot fi recompensaţi?
Le permite sistemul angajaţilor care primesc recompense să aleagă dacă să li se ofere sau nu în mod public?
Aveţi idee dacă sistemul dumneavoastră are un efect motivator?
Este sistemul dumneavoastră corect sau adecvat?

Nu uitaţi că recompensele, recunoaşterea şi sărbătorirea succeselor nu ar trebui să fie ceva ce se "face" oamenilor, ci trebuie să-i implice pe angajaţii respectivi în deciderea formei şi conţinutului lor. Astfel se obţine un efect maxim în privinţa motivării, învăţării şi responsabilizării.

Cum îi ajutăm, cum îi îndrumăm şi ce modele le oferim oamenilor?

Este important să înţelegem cu toţii cum îi putem ajuta şi îndruma pe oameni, pentru a-i face să-şi dezvolte potenţialul de leadership. În organizaţia dumneavoastră le puteţi crea oamenilor oportunităţi de a se sprijini şi stimula reciproc, în vederea dezvoltării calităţilor lor de leadership. Folosirea în comun a cunoştinţelor şi experienţei, precum şi sprijinul reciproc pentru schimbarea comportamentului, pot fi îmbunătăţite dacă formaţi nişte "parteneriate de stimulare". Astfel de parteneriate pot exista între colegi, între manageri sau între manageri şi subordonaţi.

Parteneriatele de stimulare sunt de fapt nişte relaţii interne, întotdeauna proactive, în cadrul cărora oamenii folosesc orice

ocazie de a-şi dezvolta partenerul. Iniţiativa pentru stabilirea unor astfel de parteneriate trebuie să vă aparţină dumneavoastră şi unor oameni ca dumneavoastră. Parteneriatele funcţionează cel mai bine în organizaţiile în care ierarhia este redusă la minimum şi unde predomină spiritul democratic. Totodată, ele oferă o bază de pe care oamenii să fie stimulaţi să-şi asume răspunderea pentru ei înşişi, pentru cei in jur şi pentru ceea ce învaţă. Parteneriatele de stimulare ar trebui legate de procesele de recompensare, recunoaştere şi sărbătorire a succeselor (care, prin natura lor, sunt colective şi colaborative) şi de conceptul cercurilor de învăţare.

Aceste parteneriate îi fac pe oameni să-şi asume roluri de sprijin în relaţiile cu ceilalţi. Printr-un astfel de parteneriat puteţi primi îndrumare de la persoane care oferă excelente modele de leadership. Persoanele respective pot deveni apoi şi mentori, deoarece veţi putea folosi cunoştinţele şi experienţa lor. Dacă învăţaţi împreună, parteneriatul poate fi de lungă durată.

Banca de cunoştinţe

Parteneriatele de stimulare pot cuprinde o diversitate de oameni:

- din posturi diferite;
- din departamente diferite;
- cu stiluri diferite de învăţare;
- cu responsabilităţi diferite;
- cu calificări diferite;
- cu niveluri de salariu diferite;
- cu vârste, rase şi sexe diferite.

Deschiderea unui dialog creează baza unei îndrumări eficace şi motivante. Dialogul deschide calea schimbului de idei şi permite o dezbatere fără încărcătură emoţională. Ascultarea veritabilă şi adresarea respectuoasă promovează o judecată inteligentă. Atât partenerul îndrumător cât şi cel îndrumat devin pe rând lideri, aderenţi şi învăţăcei. Într-un parteneriat de stimulare, ambii participanţi cunosc bine mediul, sunt capabili să tragă

învăţămintele cele mai potrivite din relaţia lor şi să le transfere în alte relaţii şi situaţii.

Cum poate fi iniţiat un parteneriat de stimulare? Declanşarea potenţialului de leadership se face cu cel mai mare succes atunci când participanţii sunt motivaţi, recunosc nevoia de a învăţa şi au libertatea de a-şi alege mentorul pe care îl consideră cel mai potrivit pentru ei. Un asemenea scenariu are cele mai multe şanse într-o organizaţie care deleagă responsabilitate cât mai multor angajaţi. Totodată, cei implicaţi în proces trebuie să continue să înveţe. Parteneriatul nu este întotdeauna limitat la doi participanţi, ci poate fi extins la trei participanţi sau la grupuri şi echipe.

Parteneriatele de stimulare necesită o bună înţelegere a aptitudinilor de leadership şi o profundă cunoaştere a propriilor calităţi şi a modului în care vă exprimaţi potenţialul de lider. Dacă vreţi să-i sprijiniţi pe ceilalţi, auto-cunoaşterea este vitală. Totodată cunoştinţele despre cum pot fi ajutaţi oamenii să înveţe şi experienţa în acest domeniu constituie avantaje pentru succesul acestui proces. Este vorba aici să înţelegeţi următoarele aspecte:

- importanţa ascultării eficace şi a pauzelor în discuţie;
- diferitele tehnici de formulare a întrebărilor;
- învăţarea reflexivă şi învăţarea din experienţă;
- conceptele de *putere participativă* şi *nevoi negociate*.

În sfârşit, aveţi nevoie de un nou mod de a gândi învăţarea: prin cooperare şi colaborare. Dacă înţelegeţi că avem fiecare dintre noi un rol în a-i ajuta pe cei din jur să-şi declanşeze potenţialul de leadership veţi putea şi dumneavoastră să învăţaţi, prin faptul că deveniţi un model demn de urmat şi prin faptul că ştiţi când e cazul să interveniţi şi să-i ajutaţi.

Mesajul 1. Urmăriţi-vă cât mai bine propriul comportament atunci când aveţi de-a face cu oamenii.

Acţiuni Oferiţi-le oamenilor un model de leadership — nu uitaţi niciodată că tot ceea ce faceţi se vede.

	Interacționați pozitiv și consecvent cu cei din jur — încercați să transformați cât mai multe interacțiuni în niște prilejuri de învățare. Fiți mereu gata să oferiți îndrumare și să lucrați cot la cot cu oamenii. Creați oportunități pentru crearea unor parteneriate de învățare mai formale.
Mesajul 2.	**Străduiți-vă să înțelegeți cât mai bine diferitele moduri în care învață oamenii.**
Acțiuni	Rezervați-vă timp ca să înțelegeți cum preferă oamenii să învețe și să muncească. Aprofundați-vă cunoștințele despre procesele de învățare și țineți pasul cu ultimele studii din domeniu. Lucrați alături de oameni, observându-i cu atenție. Oferiți oamenilor prilejuri de a vorbi deschis despre ceea ce învață.

14 Leadership în sus și leadership pe orizontală

Ghidul capitolului:

- cum se poate exercita influența de jos în sus;
- cum se poate forma un grup puternic de egali;
- cum se poate da un bun exemplu de leadership.

Cuprins:

Introducere
Suntem cu toții, în momente diferite, lideri și aderenți
Leadership în sus
Leadership pe orizontală
Cereți ajutor liderului invizibil
Fiți un exemplu pentru ceilalți

Introducere

Una dintre cele mai importante probleme ale celor care muncesc într-o organizaţie este că deşi simt că pot controla într-o oarecare măsură ceea ce fac, nu prea au idee cum să-şi influenţeze sau să-şi conducă şefii şi colegii. Este o provocare, oriunde v-aţi afla în organizaţie. Julia Middleton, CEO al companiei Common Purpose, spune: "Suprema provocare este de a conduce pe orizontală, mai ales la nivelul boardului!"

Mulţi dintre noi ne gândim că-i influenţăm pe oamenii aflaţi în subordinea noastră, dar câteodată trebuie să exercităm leadership şi faţă de colegi şi de şefi. Ce-ar fi să faceţi asta mai des? Ce vă opreşte? Chiar dacă vă aflaţi într-o structură ierarhică, asta nu înseamnă că nu dispuneţi de putere. Prin urmare, faceţi testul de mai jos. Citiţi întâmplarea care urmează şi notaţi-vă pe o hârtie sau rostiţi cu glas tare primul lucru care vă vine în minte.

Valiza cu reflecţii

Gândiţi-vă la următoarea întâmplare:
Apolinnaire spuse: "Veniţi la margine."
I-a răspuns: "Nu, că e prea sus."
Apolinnaire a spus: "Veniţi la margine."
I-a răspuns: "Nu, că s-ar putea să cad."
Apolinnaire a spus: "Veniţi la margine."
A venit, Apolinnaire l-a împins, iar el ... a zburat.

Aţi exclamat în gând: "Fantastic!"? Sau poate că v-aţi spus "ce proşti, ar fi putut să cadă şi să moară!" Evident că Apolinnaire ştia că interlocutorul lui avea aripi şi putea zbura. Înainte să-i împingem să-şi ia zborul, trebuie să ne asigurăm mai întâi că oamenii noştri sunt echipaţi cu aptitudinile şi concepţiile nece-

sare (← v. cap. 13). Reacția dumneavoastră la citirea întâmplării de mai sus vă dezvăluie felul în care gândiți și concepțiile pe care le aveți.

Aveți capacitatea de a exercita leadership în sus și lateral la fel de mult ca și de sus în jos, dar trebuie mai întâi să credeți acest lucru. Nu uitați că este o provocare pentru oricine, indiferent de rolul pe care îl are, și că această capacitate ar trebui să facă obiectul antrenamentului dumneavoastră de leadership.

Suntem cu toții, în momente diferite, lideri și aderenți

Ideea că un om este, indiferent de situație, întotdeauna lider și niciodată aderent este un mit. Chiar și directorii de companii, președinții și prim miniștrii nu numai că trebuie să asculte de acționari și de alegători, dar uneori sunt chiar obligați să facă ce li se spune. De exemplu, doamna Thatcher (fost prim ministru al Marii Britanii din partea Partidului Conservator — n.t.), a fost obligată să schimbe regimul fiscal în urma demonstrațiilor care au avut loc în întreaga țară și a refuzului oamenilor de a-și mai plăti taxele. Mai recent, directorii de companii sunt tot mai adesea forțați să-i asculte de acționari în privința salariilor lor, lucru dezvăluit în special în momentele în care cadrele de conducere părăsesc compania.

În lume vor apărea noi moduri de gândire, care vor părăsi actualele idei ale "ordinii" ierarhice, ale controlului exercitat de manageri și ale supunerii celor mulți în fața câtorva. Acum controlul este menținut prin ținte de plan, statistici și "cadre conceptuale" în care oamenii și inițiativele lor sunt forțați să se încadreze. Este o gândire care a permis înfăptuirea Revoluției Industriale, dar în ziua de astăzi lumea începe să fie înțeleasă altfel, așa că este nevoie de o altfel de gândire. Noul mod de gândire ne arată că relațiile interumane, încrederea și deschiderea sunt mai importante și că necesită altfel de structuri și altfel de moduri de lucru decât cele de până acum. Leadershipul trebuie

să difuzeze printre oameni, lucru care amenință ordinea actuală. Aderenții au avut întotdeauna vocea lor și și-au exercitat propriul leadership, îmbunătățind condițiile de viață ale celor mulți.

Leadership în sus

Cum oare putem conduce "în sus"? Putem influența, putem face lobby sau putem avertiza când se iau decizii eronate. Aceste lucruri presupun asumarea de răspunderi și răspunsuri la o serie de întrebări:

Valiza cu reflecții

Ce vreți să realizați la locul de muncă?
- Cum veți reuși să realizați ceea ce doriți?
- Ce aveți nevoie de la cei aflați mai sus decât dumneavoastră?

- Care este cel mai rău lucru pe care îl pot face ei?
- Cum îi puteți împiedica să facă acel lucru rău, obținând totuși ceea ce doriți de la ei?
- Cine vă va sprijini?

Pasivitatea și obediența nu sunt rodul puterii altuia asupra dumneavoastră, cât al propriei frici. Dacă vă spuneți în gând că "n-aș putea face așa ceva cu șeful meu", parcurgeți pașii următori:

Valiza cu exerciții

1. De ce anume mi-e frică: să-mi pierd slujba, să nu se răstească la mine, să nu stârnesc vreun conflict? Identificați motivul fricii și etichetați-o cum trebuie.
2. Scrieți pe o hârtie cel mai rău scenariu care ar putea avea loc, dacă ați încerca să vă influențați șeful.
3. Scrieți ceea ce v-ar plăcea să se întâmple.
4. Ce aveți *dumneavoastră* de făcut ca să se întâmple așa ceva în realitate? Trebuie să-i solicitați șefului o întrevedere ca să-i captați atenția? Trebuie

să fiți pregătit mai bine pentru o discuție? Trebuie să fiți mai insistent, ca să nu vă trimită la plimbare de la primul obstacol?
3. Acum treceți la treabă.

Dacă șeful dumneavoastră e pe punctul de a lua o decizie pe care o socotiți greșită, aveți de gând să spuneți ceva? Dacă vă vine greu să o faceți, încercați o altă variantă: în loc să-i spuneți în față că s-ar putea să greșească, luați-vă decizia asupra dumneavoastră și arătați-vă îndoielile în privința oportunității ei. De exemplu: "Paula, înainte să intri în ședință, n-ai putea să mă lămurești și pe mine mai bine în privința deciziei X? N-ar putea cumva să însemne că ... ? Sau greșesc eu cumva? Mi-e să nu ne facem de râs. Sunt sigur că tu te-ai gândit la asta, dar mi-ar prinde bine să mă ajuți să mă lămuresc și eu." Astfel ați scuti pe toată lumea de o situație posibil jenantă și ați dormi liniștit, știind că ați scos la suprafață ceea ce vă preocupa. O asemenea abordare înseamnă exercitarea leadershipului prin influențare de jos în sus.

Leadership pe orizontală

Cum puteți exercita leadershipul pe orizontală, asupra celor egali cu dumneavoastră? Cea mai bună cale este să "spargeți" structura verticală și să faceți întâlniri de echipă cu colegi aflați pe poziții echivalente din cadrul întregii organizații. Astfel de întâlniri se pot dedica rezolvării unor chestiuni care afectează mai multe părți ale organizației sau informării colegilor cu privire la activitatea dumneavoastră, care i-ar putea privi și pe ei. Întâlnirile pot fi formale sau informale și pot oferi oportunități de învățare prin acțiune.

Dacă este vorba de întâlniri formale:

- fixați obiective clare;
- justificați de ce e nevoie de asemenea obiective;
- cereți participanților să dezvăluie ce îi preocupă și căutați soluții pentru problemele lor;
- demonstrați-le oamenilor că obțin mai mult dacă lucrează împreună.

O echipă cu participanți din toată organizația poate însemna leadership în acțiune — câtă vreme ședințele sunt dinamice, nu statice. În loc de ședințe, mai bine formați grupuri de acțiune, care să abordeze probleme concrete, ce preocupă pe toată lumea. Dacă însă există un membru care se comportă perturbator, nu comunică sau adoptă o atitudine negativă, activitatea echipei poate fi grav afectată. Singurul mod de a acționa este să vă confruntați direct cu el, să-i arătați că actele lui fac rău tuturor — și să obțineți sprijinul echipei pentru un astfel de demers (←v. cap. 11). Astfel îi stimulați pe oameni să-și asume răspunderea pentru ei și pentru felul în care se comportă.

Nu vă sugerăm aici să organizați o ședință de echipă cu o abordare de genul: "Asta este echipa și eu sunt liderul". Nu-i nevoie să fie chiar atât de explicit. Cea mai bună formă de leadership asupra unor oameni "egali în rang" este să fiți discret și modest, nu să le spuneți ce să facă — ceea ce ar putea fie să-i nemulțumească, fie să-i facă să stea pasivi și să nu participe.

Aderenții sunt cei care decid de cine se lasă conduși — de multe ori nici nu este vorba de o persoană, ci o idee sau un scop. Un astfel de scop a primit denumirea de "lider invizibil".

Cereți ajutor liderului invizibil

Ideea de "lider invizibil" a fost prima oară pusă în circulație și explicată, pe la sfârșitul anilor '30, de Mary Parker Follett. Ea scria: "liderii și aderenții lor se lasă călăuziți în egală măsură de liderul invizibil — scopul lor comun... Loialitatea față de liderul invizibil este cea mai puternică legătură care ne unește." (Follett și Urwick, 1941).

Fundamentală pentru formarea dumneavoastră ca lider și pentru obținerea unor rezultate extraordinare este relația pe care o construiți cu cei egali cu dumneavoastră din cadrul organizației. Liderul invizibil îi unește pe oameni și generează încredere. Vă motivează să îndepliniți, împreună cu egalii dumneavoastră, obiectivele organizației. El îl înlocuiește pe "liderul de pe puntea

de comandă", care acționează autonom de pe o poziție superioară din ierarhie, cu o rețea de lideri din întreaga organizație, care acționează prin intermediul conexiunilor dintre ei, bazate pe respect reciproc, deschidere, onestitate, încredere și empatie.

Împreună veți obține o mai mare capacitate de a influența de jos în sus. Se pot da exemple minunate despre cum au fost întemeiate unele organizații de caritate. Trebuie să abandonăm mitul conform căruia leadershipul are loc doar în lumea afacerilor ori în instituțiile guvernamentale. O modalitate excelentă de a construi echipe de egali este să se includă obiectivele individuale pe lista obiectivelor colective. Pentru asta, întrebați-vă:

- Ce vreau *eu* să realizez în cadrul acestei echipe?
- De ce vreau să fac asta?

La cele de mai sus mai puteți adăuga:

- Care sunt principalele obiective pe care le avem de îndeplinit în următoarele șase luni?
- Ce ținte ar trebui să atingem ca să ne îndeplinim aceste obiective?

Aceste lucruri îi motivează pe oameni, făcând ca leadershipul orizontal să însemne, deopotrivă, cunoașterea celor din jur și a dorințelor lor, ca și îmbunătățirea performanțelor, întrucât lucrați cot la cot cu ei, înțelegându-i mai bine.

Dar ce puteți face dacă nu vă place unul dintre membrii echipei? Se întâmplă de multe ori să-i preferați pe unii, iar pe alții, nu. Este însă important să vă tratați colegii la fel. De multe ori când vă simțiți incomodat de cineva, nu-i nevoie decât de ceva timp ca să vă acomodați cu persoana respectivă. Iată un exemplu:

Jack lucra împreună cu niște colegi, dar se înțelegea mai greu cu Tony, un om mai tăcut decât ceilalți. Într-o zi, un alt membru al grupului a izbucnit, copleșit de faptul că partenerei lui i-a fost diagnosticat un cancer. Tony l-a calmat, povestindu-i că și sora lui avusese un cancer la sân, dar că acum era complet vindecată. După acest episod toată lumea l-a privit altfel pe Tony, înțelegând că sub felul lui tăcut de a fi se ascunde un caracter puternic, care se putea dovedi un punct de sprijin în situațiile de criză.

Leadershipul pe orizontală înseamnă oarecum și un leadership *în sus*, deoarece rezultatele activității de grup vă întăresc în rolul dumneavoastră și vă dezvăluie un mod nou de a munci, generator de succes.

Fiți un exemplu pentru ceilalți

Revenim la întrebarea de la debutul acestei călătorii — ce fel de lider vreți să fiți? A sosit vremea să le puneți această întrebare și colegilor. Apoi stabiliți în grup ce calități ar trebui să vă străduiți să dobândiți, de exemplu onestitate sau integritate. Aici diversitatea este esențială, căci fiecare lider trebuie să fie el însuși, autentic. Dar veți găsi anumite calități asupra cărora veți cădea cu toții de acord. Acestea vor deveni provocarea dumneavoastră de leadership: va trebui să fiți văzut exprimând aceste calități zi de zi. Dar cum puteți face așa ceva, când aveți atâtea alte lucruri la care să vă gândiți?

Oamenii vor să vadă la liderul lor siguranță și credibilitate mai mult ca orice altceva, un exemplu de cum ar trebui să se comporte fiecare. De ce este acest aspect atât de important? Credibilitatea, capacitatea de a fi demn de încredere, îi face și pe cei din jur să se schimbe, generând:

- spirit de echipă;
- viziunea că propriile valori sunt mai apropiate de ale organizației;
- însușirea țelurilor definite;
- mândria de a face parte din organizație.

Dar lucrurile pot sta și invers: dacă simt că lucrează alături de cineva lipsit de credibilitate, oamenii se pot deda la altfel de comportamente:

- critică organizația în discuțiile dintre ei;
- muncesc numai dacă se știu supravegheați;
- dau vina pe alții sau pe sistem;
- se lasă motivați doar de bani — de ceea ce pot obține ei înșiși;

- îşi caută alt loc de muncă, dacă li se pare că viitorul lor nu e sigur.

Aşadar cum puteţi demonstra credibilitatea şi siguranţa care să ducă la influenţarea pozitivă a celor din jur? În primul rând, faceţi întotdeauna ceea ce spuneţi că faceţi. De exemplu, dacă spuneţi cuiva că-i citiţi ideile şi că-i veţi comunica până vineri opiniile dumneavoastră, faceţi exact aşa. Oamenii se simt de prea multe ori trădaţi de cei care una spun şi alta fac.

În al doilea rând este important ca oamenii să vadă că vă comportaţi, în mod deliberat, aşa cum vă aşteptaţi să se poarte şi cei din jur. Dacă vreţi ca oamenii să fie prietenoşi, fiţi prietenos şi dumneavoastră. Dacă vreţi ca oamenii să spună "Mulţumesc, bine lucrat!" şi să-şi arate aprecierea pentru munca grea care a fost depusă de altul, atunci folosiţi şi dumneavoastră aceste cuvinte atunci când vedeţi la cineva un angajament autentic faţă de muncă.

Aşa cum a spus Gandhi, "Să fim noi înşine schimbarea pe care ne-o dorim în lume". Ascultaţi, răspundeţi, arătaţi-vă grija şi respectul, provocaţi, fiţi onest şi transformaţi-vă locul în care munciţi în ceea ce doriţi să fie. Este prea uşor de spus "Ce rost are?" sau de găsit alte scuze. Este mai greu de fixat traiectoria pe care vrem s-o urmeze alţii. Aceasta este ceea ce face din leadership o călătorie de învăţare: leadership înseamnă deopotrivă cine suntem şi ce vrem să facem. Peter Senge scria: "... liderii sunt cei care ne călăuzesc, oameni devotaţi într-adevăr schimbărilor profunde din ei înşişi şi din organizaţiile lor. Ei conduc prin dezvoltarea aptitudinilor, talentelor şi înţelegerii celor din jur. Şi ei provin din multe zone ale organizaţiei." (1996).

Valiza cu reflecţii

Dacă vi se pare că organizaţia dumneavoastră este mare, iar dumneavoastră doar o rotiţă neînsemnată, imaginaţi-vă ce aţi simţi dacă aţi încerca să schimbaţi o ţară întreagă. Unul dintre arhitecţii mişcării poloneze Solidaritatea a fost Adam Michnik. În timpul comunismului, a luptat pentru libertate alături de alţii. Înţelepciunea lui reiese din cuvintele pe care le-a rostit: "Începeţi prin a face acele lucruri despre care credeţi că trebuie făcute şi prin a fi aşa cum credeţi că trebuie să fie societatea. Credeţi în libertatea cuvântului? Atunci vorbiţi liber. Iubiţi adevărul? Atunci rostiţi-l. Credeţi într-o societate deschisă? Atunci acţionaţi deschis. Credeţi într-o societate decentă şi umană? Atunci comportaţi-vă cu decenţă şi umanism".

Mesajul 1.	**Veniţi la margine... şi zburaţi.**
Acţiuni	Faceţi mai mult, nu vă ţineţi capul plecat. Mergeţi înainte cu îndrăzneală şi stabiliţi moduri noi şi mai bune de a munci.
Mesajul 2.	**Leadershipul în sus include influenţarea, lobby-ul şi avertizarea asupra deciziilor proaste.**
Acţiuni	Influenţaţi deciziile care vă afectează pe dumneavoastră şi pe colegii dumneavoastră. Luaţi în discuţie lucrurile pe care le credeţi greşite. Rostiţi-vă părerea când e pe cale să se ia o decizie greşită.
Mesajul 3.	**Ca să lucraţi cu egalii dumneavoastră, alcătuiţi o echipă.**
Acţiuni	Recurgeţi la influenţă pe orizontală asupra egalilor dumneavoastră. Stimulaţi-vă colegii să aibă spirit de echipă şi să devină mai puternici. Cunoaşteţi bine oamenii înainte de a-i judeca. Folosiţi timpul petrecut cu colegii pentru a ataca anumite subiecte şi a le rezolva.

15 | Echipele

Ghidul capitolului:

- echipele de succes nu trăiesc în izolare;
- cum se alcătuiesc şi se formează echipele de înaltă performanță;
- rolul leadershipului în cadrul echipelor.

Cuprins:

Introducere
Prin ce diferă o echipă de un grup?
Forța unei echipe
Echipe de înaltă performanță
Rezultatele
Responsabilitățile
Climatul de apropiere
Recunoaşterea
Leadershipul în echipă

Introducere

Întâlnim echipe în toate domeniile vieții. Dacă înțelegem cum funcționează o echipă şi prin ce se deosebeşte de oricare alt fel de grup, căpătăm o bază de pe care să ne dăm seama cum să o conducem ca să obținem performanțe înalte. Acest capitol se ocupă de rolul îndeplinit de echipe în activitatea noastră cotidiană şi încearcă să afle:

- ce deosebiri sunt între o echipă şi un grup;
- în ce constă forța unei echipe;
- ce anume face ca o echipă să fie "de înaltă performanță";
- cum trebuie să fie leadershipul într-o echipă.

De obicei, considerăm că o echipă este un număr de oameni care lucrează împreună şi ne preocupăm de membrii ei şi de ceea ce fac. Ca urmare, dacă înțelegem cum funcționează o echipă, putem afla şi ce anume determină succesul sau eşecul ei. Asupra funcționării echipelor există studii ample, care ne oferă o perspectivă prețioasă şi ne ajută să le alcătuim şi să le dezvoltăm.

Astfel de cunoştințe sunt neprețuite pentru înțelegerea funcționării echipelor, dar noi avem mai întâi nevoie să le recunoaştem, să vedem unde şi când există aşa ceva. De exemplu, este greu de stabilit clar de unde începe şi unde se sfârşeşte o echipă. Întâlnim de multe ori echipe ale căror rezultate depind puternic de colaborarea dintre membrii lor. La fel, se întâmplă extrem de rar ca cineva să-şi poată alege, om cu om, fiecare membru al echipei. De multe ori ne alăturăm unei echipe care deja există sau ne alegem cu membri noi, în funcție de situație sau de organizațiile în care lucrăm. Mai mult, nu numai că e adesea foarte greu să ne alegem individual membrii echipei, ci e de multe ori dificil şi să scăpăm de unii dintre ei. Rezultatul final este o echipă cu o structură departe de a fi ideală, cu per-

sonalităţi şi roluri nepotrivite între ele. Teoria este minunată, dar cum o putem oare aplica în practică?

Prin ce diferă o echipă de un grup?

Şi echipa, şi grupul înseamnă un număr de oameni care fac ceva împreună. Aşadar ce deosebire este între o echipă şi un grup? Ca să dăm un exemplu, ne putem referi la un grup de oameni care joacă un joc de societate la o petrecere. Grupul se împarte în două subgrupe mai mici şi se introduce un element de competiţie: fiecare subgrupă vrea să câştige jocul. Intenţia este amuzamentul, dar ştim cu toţii, probabil, cum se schimbă interesul şi dinamica unui "grup" când apare elementul competiţiei. Evident însă că petrecerea generează un climat distractiv şi sigur, în care oamenii au curajul să se manifeste. Echipele sunt formate la întâmplare, şi totuşi jucătorii se ajută şi se încurajează între ei şi iau parte la activitate, chiar dacă unii dintre ei nu prea se simt în largul lor. Când un grup de oameni are un obiectiv — în acest caz să se distreze şi să câştige jocul — putem spune că se formează o echipă. Totuşi, aici este vorba de un joc, care nu are legătură cu munca... sau are? Iată o idee interesantă, la care merită să meditaţi: unul dintre locurile în care este cel mai lesne de descoperit oameni care acţionează în echipă este lumea sportului. Cum ar fi dacă toate locurile de muncă ar semăna cu nişte arene sportive? Dacă slujbele noastre de la birou, din magazine sau de la banda de asamblare ar fi la fel de distractive ca un joc, gândiţi-vă cât de plăcută ar fi munca! De fapt, arena sportivă chiar *este* în prezent locul de muncă al multora.

Banca de cunoştinţe

Ce deosebire este între un grup oarecare de oameni care lucrează împreună şi oamenii aflaţi de aceeaşi parte a baricadei, acţionând ca o echipă?[1]

1 Conceptele definite în această casetă sunt, în engleză, *Target-Engagement-Action-Maintenance-Synergy*, formând împreună acronimul *TEAMS* (echipe) (n.red.)

Ţinta — echipele au un ţel sau un obiectiv, către care tind toţi oamenii lor. Există şi un oarecare leadership care le oferă oamenilor direcţie şi coordonare în activităţile lor către atingerea obiectivului. Cum ţintele se pot schimba şi chiar trebuie să se schimbe, liderul trebuie să aibă grijă să reînnoiască energia şi concentrarea oamenilor, menţinându-i în aliniere cu ţelul colectiv, chiar dacă circumstanţele se schimbă permanent.
Angajamentul — oamenii din echipă doresc să facă parte din ea, se angajează faţă de atingerea obiectivului şi luptă activ ca să-l realizeze, prin contribuţie personală, prin performanţele realizate şi cu sprijinul celorlalţi.
Acţiunea — toate activităţile sunt îndreptate spre atingerea ţintei. Oamenii acţionează în interdependenţă, având grijă ca toate acţiunile lor să fie coordonate într-un mod convergent. Fiecare dintre ei se concentrează să contribuie cu întreaga lor capacitate, în orice moment, toate acţiunile lor fiind îndreptate spre atingerea ţintei.
Menţinerea — orice echipă are nevoie de grijă şi efort de întreţinere care să-i asigure dezvoltarea şi sustenabilitatea, aşa cum un motor de înaltă performanţă are nevoie să i se schimbe uleiul ori să i se asigure un service periodic ca să dea cele mai bune rezultate. Membrii unei echipe pot avea astfel un rol semnificativ, pot să aibă grijă unii de alţii şi se pot sprijini unii pe alţii. Pentru menţinerea unei echipe este important ca oamenii să-şi aprecieze reciproc contribuţiile, să se preţuiască unii pe alţii, să se bucure de succese.
Sinergia — o echipă produce, în principiu, rezultate mai bune decât cele obţinute de membrii ei, lucrând separat. Oamenii se preocupă de continua îmbunătăţire a muncii lor şi de obţinerea sinergiei între ei, astfel încât rezultatul lor colectiv să fie mai bun decât suma rezultatelor individuale. Oricare dintre membrii echipei se poate plasa în fruntea unei asemenea sinergii, motivat fiind de rezultate.

Dintre aspectele de mai sus, probabil cel mai important aspect care diferenţiază o echipă de un grup este faptul că echipa are un obiectiv clar definit şi, prin acţiunea colectivă, generează sinergie — oamenii obţin mai mult decât dacă ar lucra separat.

În cadrul fiecărui dintre elementele de mai sus, oamenii îşi oferă îndrumări, gândesc, fac lucruri, îşi arată grija. Toate aceste elemente se referă la aşa numitele "roluri de echipă", de care este nevoie pentru crearea unei echipe. Niciunul dintre ele nu este mai presus de posibilităţile unui grup oarecare, existent sau moştenit de la alţii, format din oameni care încă nu acţionează

ca o echipă. Prin urmare, ce e atât de special în transformarea unui grup oarecare de oameni într-o echipă?

Forța unei echipe

Echipele realizează lucruri pe care oamenii singuri nu le pot realiza. O echipă se străduieşte să amplifice contribuțiile individuale pentru a obține o creştere de performanță. Vă puteți imagina că ați fi în stare să fabricați singur o maşină? Chiar dacă ați avea priceperea, dotările şi un kit de asamblare a unei maşini, întregul proces ar putea dura săptămâni sau, mai probabil, luni de zile, dacă nu chiar ani de zile în unele cazuri! Pe când dacă ați recurge la cele mai noi tehnologii şi ați angaja o echipă calificată, ați putea fabrica o maşină nouă în mai puțin de 24 de ore. Există nenumărate exemple de echipe care realizează lucruri ce nu pot fi făcute individual decât într-un timp mult mai îndelungat — iar câteodată deloc.

Este clar că munca de echipă are o forță considerabilă şi, aşa cum am mai spus, provocarea este formarea şi dezvoltarea echipei potrivite. Evident că o componență ideală ar fi o colecție din oamenii cei mai buni şi un amestec perfect de aptitudini şi roluri. Totuşi forța echipei vine din felul în care reuşeşte aceasta să producă rezultate sporite față de suma rezultatelor individuale — lucru care se poate întâmpla oricui, indiferent cine sunt membrii echipei.

O echipă de oameni obişnuiți este capabilă de obținerea unor rezultate extraordinare.

Regnul animal ne oferă câteva lecții simple... Cum reuşesc gâştele să zboare mii de kilometri fără niciun fel de ajutor? Răspuns: lucrând în echipă. Gâştele zboară în formație, iar bătaia aripilor fiecăreia dintre ele produce curenți de aer ascendenți, care le ajută să zboare pe păsările din spate. Astfel, ele rezistă la zboruri pe distanțe foarte lungi. Dacă iese din formație, orice gâscă bagă iute de seama că e mult mai greu să zboare de una singură, aşa că revine imediat printre celelalte. Când gâsca din frunte oboseşte, se retrage în formație şi în locul ei vine imediat altă pasăre, care preia conducerea. Dacă o gâscă se îmbolnăveşte, alte două păsări ies din formație şi rămân cu ea s-o ajute şi s-o protejeze. Gâştele au nişte semnale sonore prin care se încurajează reciproc şi-şi îndeamnă suratele din față să păstreze ritmul necesar.

În lumea sportului, competiția de ciclism Tour de France oferă un exemplu similar: cicliştii din echipă se sprijină reciproc pe distanțe incredibil de lungi. Indiferent dacă lucrați într-un birou, atelier, spital, şcoală sau în industria producătoare, merită să rețineți următorul acronim:

Efortul
Conjugat
Holist
Incită la
Performanțe
Apreciabile

Cheia excelenței unei echipe înseamnă talente, comportamente, valori şi obiective, toate combinându-se pentru obținerea unor performanțe înalte.

Echipe de înaltă performanță

Pentru mulți dintre noi, provocarea este crearea şi susținerea unei echipe de înaltă performanță. Iar acest lucru trebuie realizat în lumea reală, unde nu este simplu să-i poți achiziționa pe cei mai bun oameni din câți există şi pe urmă să le oferi recompense aproape nelimitate pentru rezultatele lor. Totuşi, chiar dacă am avea de-a face cu cei mai buni oameni, încă ar trebui să ne concentrăm pe elementele care îi leagă şi-i reunesc într-o echipă. În această secțiune vom vorbi de ingredientele rezultatelor de înaltă performanță, obținute prin amplificarea contribuțiilor unor oameni, fie ei obişnuiți sau extraordinari.

Echipele de înaltă performanță au unele trăsături specifice. Dacă ne concentrăm asupra lor, putem crea o echipă de succes (v. Diagrama 5 de mai jos).

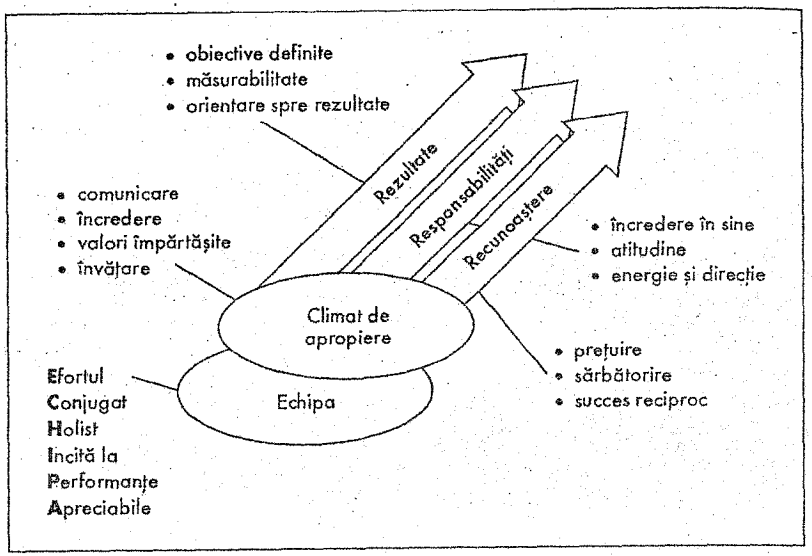


Diagrama 5 Echipe de înaltă performanță

Rezultatele

Invariabil echipele au un *țel* comun. Țelul este altceva decât obiectivul: are o anumită semnificație și arată *de ce* există echipa. Țelul trebuie definit cu grijă, pentru a se putea apoi identifica obiectivele și standardele de înaltă performanță. Este esențial ca membrii echipei să-și însușească obiectivele colective, să urmărească îndeplinirea lor cu abnegație. Iată de ce este atât de importantă definirea unui țel.

În industria serviciilor, standardele se schimbă des, odată cu schimbarea așteptărilor clienților și a performanțelor obținute de concurenți. Acest lucru e valabil în orice domeniu. Prin urmare, stabilirea unui obiectiv sub forma unei ținte lesne de măsurat nu mai poate garanta cea mai înaltă performanță, dar oferă un bun punct de pornire.

Dintre cunoștințele despre echipă, cea mai importantă este să știm unde anume se plasează echipa în tabloul general — lucru important și pentru înțelegerea țelului suprem al echipei. De exemplu, să știm că microcipul produs de echipă va fi folosit la construcția unor echipamente pentru asistența de urgență din spitale. Sau să știm că creditele ale căror date sunt procesate de echipă le vor permite clienților băncii să-și cumpere casa la care au visat. Sau să știm că felul în care tunde echipa gazonul de pe stadion va decide soarta campionatului de cricket. Cunoașterea țelului final poate întări considerabil rolul și contribuția oricărei echipe. Dacă ne dorim niște rezultate de înaltă performanță, este foarte important să-i formulăm echipei țelul real, să-i stabilim obiectivele și să înțelegem cum vor arăta ele și cum va contribui fiecare membru al echipei.

Responsabilitățile

În orice echipă, fiecare membru este unic și are alte aptitudini și atribuții decât ceilalți. Dacă înțelegem acest fapt și dacă alocăm cum trebuie rolurile și responsabilitățile, contribuim la obținerea de performanțe înalte.

Într-o organizație, unele echipe pot să-și asume mai multe sarcini, astfel încât au nevoie de un mix de talente; alte echipe pot avea sarcini unice, iar membrii lor recurg la aptitudini similare ca să-și facă treaba. În ambele cazuri, oamenii dețin fiecare câte un amestec specific de aptitudini și preferințe, care trebuie luate în considerare dacă vrem cele mai bune rezultate.

Indiferent de activitatea unei echipe, membrii ei au libertatea să aleagă dacă vor sau nu să fie cei mai buni în ceea ce fac. Într-o echipă ideală, oamenii au posibilitatea de a-și fructifica propriile atuuri și își asumă răspunderea de a furniza performanțe înalte. În realitate însă, de regulă nu se întâmplă o asemenea alocare perfectă a rolurilor. Acesta e motivul pentru care este atât de importantă înțelegerea și cunoașterea membrilor echipei. Fiecare dintre ei trebuie să-și însușească obiectivele propuse și să-și asume răspunderi privind îndeplinirea lor, și chiar dacă acest lucru face parte din fișa lor de post, obținerea angajamentului lor deplin necesită un bun leadership.

Climatul de apropiere

Relația dintre membrii echipei are un impact considerabil asupra performanțelor ei. Ca să putem forma o echipă de înaltă performanță, crearea unor raporturi calde între membrii ei depinde de următoarele lucruri:

- comunicare limpede, deschisă și onestă;
- încredere și respect reciproc;
- valori împărtășite;
- cooperare, colaborare și folosirea în comun a informațiilor și cunoștințelor;
- un mediu sigur și stimulativ, în care oamenii să se simtă încurajați și să nu se teamă de acuzații în caz de eșec;
- apetit pentru învățare și creștere, atât individual, cât și ca echipă;
- umor.

Toate aceste elemente se vor combina pentru a crea spiritul de echipă. Un climat de apropiere se creează rareori de la sine. O echipă trece însă printr-un întreg proces de construcție, pe parcursul căreia apar oportunități ca un asemenea climat să se creeze.

Recunoașterea

Recunoașterea și prețuirea arătată membrilor echipei, precum și celebrarea rezultatelor individuale și de echipă, au darul de a stimula înalta performanță. Este foarte important ca oamenii să se simtă prețuiți pentru rolul pe care îl îndeplinesc în echipă, laudele și încurajările fiind întotdeauna binevenite, cu orice ocazie.

Un om nu se simte niciodată prețuit numai pentru că i se oferă recompense financiare. Acesta este un lucru pe care îl scăpăm de multe ori din vedere, în focul acțiunilor noastre cotidiene. Dar dacă vrem să le stimulăm oamenilor încrederea în ei și șansele de succes, este esențial să-i facem să se simtă prețuiți,

adoptând sistematic o practică ce va deveni o a doua natură, un lucru uzual în echipă.

Fiecare membru al echipei poate intra la un moment dat în lumina reflectoarelor: cel mai bun vânzător, cel mai rapid procesator de comenzi etc. Prin natura muncii lor, unii dintre ei se remarcă imediat când au rezultate demne de laudă. Dar și ceilalți membrii ai echipei, de exemplu cei care descoperă clienții potențiali sau cei care pregătesc condițiile pentru procesarea comenzilor trebuie să primească recunoaștere, chiar dacă activitatea lor, desfășurată în planul doi, îi face să fie ușor de trecut cu vederea. Toți membrii echipei îndeplinesc câte un rol important. Într-o echipă de înaltă performanță oamenii își fixează sistematic noi și noi ștachete personale. Acest lucru trebuie recunoscut, apreciat și lăudat, pentru că le sporește încrederea în ei și siguranța succesului.

Pe scurt, o echipă care vrea să aibă performanțe înalte trebuie să se concentreze asupra rezultatelor, responsabilității, creării unui climat de apropiere între oameni și recunoașterii. Toate aceste dimensiuni își arată eficacitatea, dacă beneficiază de un bun leadership.

Leadershipul în echipă

În cele mai multe echipe, deși nu în toate, există un lider oficial. Rolul lui este de importanță critică. Totuși simpla numire a cuiva pe această poziție nu garantează succesul. De multe ori, simpla autoritate formală este un substitut sărac pentru leadership. Pe de altă parte, uneori este de preferat ca leadershipul să fie exercitat de câte un membru al echipei care are, de exemplu, calificarea și capacitatea de a îndruma echipa într-o anumită situație.

Indiferent cine are rolul de conducere în echipă, este util să vă gândiți la unele dintre deosebirile dintre management și leadership, în raport cu echipa (v. tabelul 15.1)

Fiecare dintre aspectele de mai jos are rostul lui, în anumite momente; leadershipul și managementul ar trebui să coexiste ca parteneri, nu să se concureze. Totuși o abordare pur manageri-

Tabelul 15.1

Leadershipul de echipă	*Managementul de echipă*
furnizarea ţelului	menţinerea urmării ţelului dat
punerea sub semnul întrebării şi atacarea status quo-ului	acceptarea problemelor şi furnizarea soluţiilor
delegarea	controlul
inovarea	păstrarea status quo-ului
asumarea riscurilor	evitarea riscurilor
sprijin şi cooperare	critici şi acuzaţii
declanşarea forţei oamenilor	concentrarea asupra sarcinii
agent al schimbării	rezistenţă la schimbare
coaching pentru performanţă	control asupra procesului

ală oferă doar nişte rezultate "sigure", mulţumitoare sau în cel mult bun caz, bune. În schimb abordarea de tip leadership poate furniza rezultate dinamice, de înaltă performanţă, sustenabile şi cu potenţial de creştere.

Oricare ar fi circumstanţele, stilul de leadership joacă un rol semnificativ pentru performanţele unei echipe. Leadershipul este implicat în fixarea obiectivelor, a ţintelor de performanţă, în alocarea de sarcini şi în formarea spiritului de echipă. În mod special găsirea "tonului" pe baza căruia va lucra echipa reprezintă o cheie a succesului. Ceea ce urmează mai jos vă oferă un exemplu de comportamente şi valori caracteristice pentru spiritului unei echipe de înaltă performanţă:

Leadership: vom conduce prin puterea exemplului, acţionând şi comunicând în conformitate cu viziunea noastră şi adaptându-ne stilul la situaţii şi persoane, pentru a atinge performanţele superioare în cel mai bun mediu de lucru.

Îi vom inspira pe oamenii noştri cu dorinţa arzătoare de a câştiga, de a-şi acorda fără zăbavă sprijin reciproc şi de a învăţa cu pasiune. Vom recurge la coaching pentru a-i stimula să exceleze şi să fie parte integrantă a celei mai admirate echipe.

Vom celebra fiecare succes, mic sau mare, recunoscând şi apreciind contribuţia fiecăruia cu modestie şi sinceritate, ceea ce îi va atrage pe oameni alături de noi.

Vom trăi şi vom fi judecaţi după viziunea noastră, după rezultate, valori şi comportamente, asigurându-ne că aceste cuvinte frumoase chiar înseamnă ceva real.

Declaraţiile de misiune ale acestei echipe continuă cu menţionarea importanţei clientului, a nevoii de perfecţionare, integritate şi entuziasm. Aspiraţiile şi standardele sunt foarte înalte, lucru pe care îl şi aşteptăm de la liderul unei echipe de înaltă performanţă.

Exerciţii de echipă

Prezentare generală:
Echipa se alcătuieşte întotdeauna înaintea jocului... investiţi de la bun început, pentru a obţine performanţe sporite atunci când contează!

Un exemplu excelent de construire în timp a echipei provine de la un centru de apeluri (*call-center*). Ca să obţină o îmbunătăţire a performanţelor, conducerea centrului a iniţiat şi a facilitat o serie de acţiuni de teambuilding, la care au participat managerii de departamente. Dar investiţia de timp — pentru că managerii au fost luaţi de la locurile lor de muncă, în timpul programului de lucru, pentru a li se oferi prilej de reflecţie, planificare, inspiraţie şi dezvoltare personală — s-a dovedit de o valoare inestimabilă. După aceste acţiuni, echipele centrului au avut parte de o perioadă continuă de performanţe înalte. Toţi membrii lor au excelat datorită sentimentului de împuternicire pe care l-au căpătat, mai ales în zilele în care managerii lor erau plecaţi din firmă!

În cele ce urmează sunt prezentate două exemple de tipuri de exerciţii folosite de obicei în formarea echipelor de mare performanţă:

Exercițiul 1: Jocul de cuburi

Acest exercițiu este destinat formării echipei şi pune accent pe mesajul "angajamentului" fiecărui membru. Exercițiul este competitiv şi amuzant şi poate fi efectuat de o singură echipă (6-12 oameni) sau de mai multe (peste 50 de oameni) — singura restricție fiind spațiul disponibil.

Recuzita este minimă: blocuri de lemn (câte unul pentru fiecare participant) dintre care două sunt mai uşor de identificat: de exemplu sunt vopsite în roşu; ceva sfoară sau frânghie; un cronometru; o ruletă. Pot fi incluse şi alte obiecte, dar nu sunt neapărat necesare.

Tema este să se construiască cea mai mare structură posibilă, fără ca participanții să piardă contactul cu blocul de lemn. Nu există restricții în privința stilului, în afara faptului că blocurile trebuie să fie în contact. Mărimea structurii se măsoară ca distanța dintre cele două blocuri identificabile. Se impune o limită de timp, aleasă de facilitator: durata variază în funcție de mărimea echipei. În general se alocă un interval de maxim 15 minute, în care se pot face mai multe încercări.

Experiența a arătat că echipele adoptă o diversitate de abordări pentru întocmirea structurii cerute, de la construcția unui turn din blocuri suprapuse, până la crearea unui lanț uman, folosind şi frânghia. Exercițiul s-a dovedit întotdeauna extraordinar de amuzant şi necesită participarea nemijlocită a tuturor.

Mesajul din spatele exercițiului se referă la "ancorarea în echipă" şi poate fi cel mai bine exprimat astfel:

Acum — membrii echipei lucrează contra cronometru;
Neapărat — participarea tuturor este activă şi obligatorie;
Conlucrare — cea mai mare structură poate fi creată numai lucrând împreună;
Obiectiv — avem cu toții un obiectiv simplu şi bine definit;
Relaxare — prin natura exercițiului se declanşează entuziasmul şi energia;
Atracție — exercițiul captează atenția şi responsabilizează
Totalitate — toată lumea participă la exercițiu.

Exercițiul nu are pretenții de sofisticare, dar îi ajută pe participanți să colaboreze ca o echipă. Dar poate genera şi alte elemente, de exemplu leadershipul, inovația, zonele de confort, spiritul de echipă, comunicarea şi umorul. Un observator sau un facilitator priceput poate să ajute apoi la sintetizarea clară a rezultatelor.

Ca la orice astfel de exercițiu, sunt esențiale tragerea concluziilor şi analizarea lecțiilor învățate de participanți.

Exercițiul 2: Banda rulantă

Acest exercițiu a fost conceput pentru sublinierea importanței perfecționării, în scopul producerii sistematice de rezultate de înaltă performanță.

Practic, echipa trece printr-un proces cu mai multe etape, în vederea obținerii celor mai bune rezultate. Exercițiul este simplu şi îi implică pe toți membrii echipei. Scopul este parcurgerea întregului proces în cel mai scurt timp şi păstrând cea mai bună calitate. Ideal este ca echipa să cuprindă 10-12 persoane, deşi exercițiul se poate desfăşura şi cu dublul acestui număr.

Pentru crearea "benzii rulante", în varianta cea mai simplă a exercițiului e nevoie de un obiect, cum ar fi o minge de fotbal sau de rugby, patru coşuri de gunoi şi un cronometru. Se plasează coşurile de gunoi în linie dreaptă, la distanțe egale. Obiectivul este ca mingea să parcurgă întreaga linie, fiind pusă pe rând în toate coşurile de gunoi, în ordine, trecând pe la fiecare participant (aceasta fiind condiția de calitate), cât mai repede (condiția de viteză). Participanții sunt împărțiți în grupe egale, plasate între coşuri.

Mingea şi coşurile de gunoi pot reprezenta orice, de la o cerere de credit la fabricarea unei maşini. Indiferent ce specialitate are echipa, facilitatorul poate să configureze exercițiul astfel încât să-l facă mai relevant pentru cei implicați.

Facilitatorul poate introduce diferite reguli. De exemplu, dacă mingea este scăpată pe jos (calitate slabă) se adaugă o penalizare de timp, dar se pot stabili mai multe încercări (de exemplu trei). Exercițiul poate fi făcut cu succes în 10-15 minute.

Practic, "banda rulantă" ia adesea până la un minut la prima încercare, dar poate fi completat şi în câteva secunde. Acest lucru poate fi realizat, de exemplu, de o echipă dacă plasează coşurile mult mai aproape unul de altul, mingea este ţinută din start de toţi membrii echipei, unul dintre participanţi plasând-o pe rând în fiecare coş. Astfel se îndeplinesc cerinţele de calitate, pentru că mingea este atinsă de fiecare participant, iar ordinea coşurilor este respectată. În plus, însă, se obţine un timp excepţional!

După exerciţiu este important ca echipa să aibă răgazul să reflecteze şi să discute. Exerciţiul este conceput să fie simplu şi amuzant. Invariabil el dezvăluie înclinaţiile competitive ale participanţilor de a livra un rezultat, de a dovedi creativitate, comunicare, leadership, participare, recunoaştere şi celebrare.

Ce-ar fi dacă...

Exerciţiile de teambuilding pot fi extrem de amuzante, întăresc spiritul de echipă şi ajută la creşterea performanţelor la locul de muncă. Totuşi timpul este preţios şi poate fi greu de găsit un spaţiu unde să fie duse echipe întregi, scoase de la programul de lucru pentru astfel de exerciţii. Aşadar chiar dacă o astfel de investiţie în oameni este considerată de cea mai mare importanţă, ce facem dacă nu este posibilă o acţiune de teambuilding? Astfel de situaţii sunt frecvente. Dar întotdeauna merită să analizaţi în ce măsură funcţionează managementul sau leadershipul într-o echipă. Dacă există leadership, factorul timp nu afectează formarea echipei; dacă echipa nu are parte decât de management, se întâmplă deseori ca factorul timp să împiedice formarea echipei!

Elementele cheie prezente la echipele de mare performanţă — *rezultatele, responsabilităţile, climatul de apropiere dintre oameni* şi *recunoaşterea* — trebuie luate în considerare şi exersate continuu. Toate aceste elemente necesită comunicare şi chiar şi în cel mai dinamic mediu de lucru ele trebuie să facă parte integrantă din cultura locului, pentru că stimulează spiritul de echipă. În cel mai rău caz, ca un *minim absolut*, apelaţi zilnic la micile discuţii de grup de circa 10 minute, indiferent cât de mari sunt presiunile

muncii. Aceste discuţii vă oferă prilejul de a sprijini formarea echipei, incluzând mici exerciţii amuzante, recunoaşterea performanţelor, comunicarea rezultatelor obţinute, sublinierea obiectivelor şi punerea de întrebări. Totuşi nu pierdeţi din vedere nici oportunităţile oferite de acţiunile din afara programului de lucru, care pot contribui la întărirea spiritului de echipă.

Concluzie: Întrebarea "Ce facem dacă nu avem timp pentru toate astea?" nu-şi are locul în leadershipul echipelor de înaltă performanţă, chiar dacă aceste echipe sunt întotdeauna extrem de ocupate!

Mesajul 1. O echipă are întotdeauna un număr de atribute esenţiale.

Acţiuni **Ţel**: aveţi grijă ca echipei să-i fie clare ţelul şi obiectivele.
Implicare: oamenii trebuie să fie implicaţi activ şi să lucreze cu abnegaţie pentru realizarea ţelului.
Acţiune: membrii echipei trebuie făcuţi să dea în permanenţă o contribuţie maximă.
Menţinere: membrii echipei au nevoie de grijă şi atenţie.

Mesajul 2. Forţa unei echipe rezultă din contribuţiile combinate ale membrilor ei. Amintiţi-vă acronimul:
Efortul
Conjugat
Holist
Incită la
Performanţe
Apreciabile

Acţiuni **Rezultate**: fixaţi obiective, măsuraţi şi analizaţi rezultatele.
Responsabilităţi: alocaţi rolurile în echipă ţinând cont de înclinaţiile fireşti ale fiecărui participant.
Climatul de apropiere: construiţi relaţii între toţi membrii echipei.
Recunoaştere: sărbătoriţi fiecare succes.

Mesajul 3. Leadershipul unei echipe duce la creştere şi la performanţe înalte şi de durată.

Acţiuni Recurgeţi la leadership, nu la management!
Folosiţi înclinaţiile oamenilor şi faceţi îmbunătăţiri continue.
Practicaţi exerciţii de teambuilding — construcţie a echipei.

PARTEA 4

SCOP ȘI LEADERSHIP

16 Bariere organizaționale în calea leadershipului

Ghidul capitolului:

- scopul leadershipului;
- complexitatea barierelor organizaționale şi cum împiedică ele dezvoltarea leadershipului;
- identificarea barierelor din propria organizație;
- de ce este atât de greu de schimbat cultura corporatistă şi ce este de făcut;
- cum influențează structura comportamentul;
- identificarea comportamentelor care țin leadershipul pe loc.

Cuprins:

Introducere

Bariere organizaționale în calea leadershipului

Barierele propriei organizații

Cultura

Structura

Comportamentul

Introducere

În această parte finală vom pune totul laolaltă, vom explica scopul leadershipului în organizații şi vă vom arăta cum să depăşiți unele dintre obstacolele care limitează leadershipul în ziua de astăzi.

În Partea 1 am arătat că leadershipul reprezintă o călătorie de o viață prin tărâmul învățării şi că orice nouă experiență se poate adăuga lucrurilor învățate pentru a vă dezvolta calitățile de lider. În Partea 2 am arătat că fiecare ființă umană dispune de potențial de leadership şi v-am oferit instrumentele şi cunoştințele necesare pentru a vă dezvolta un comportament propriu de leadership. În Partea 3 am arătat că nu există doi oameni care să-şi exprime identic potențialul de leadership şi că rolul aderenților este şi el dinamic şi la fel de important ca şi leadershipul. În Partea 4 vom arăta că, pentru a permite cât mai multor oameni să practice leadershipul, acesta trebuie să fie *transformațional*, cu alte cuvinte să vă transforme şi pe dumneavoastră, şi oamenii pe care îi conduceți, şi organizația din care faceți parte.

Scopul leadershipului este crearea unui viitor la care să contribuiți cu toții. Pentru susținerea unui asemenea scop, organizația şi oamenii din ea trebuie să se transforme şi să adopte o structură mai democratică, într-o cultură a libertății şi responsabilității. Este posibil ca acum să vă simțiți lipsit de putere şi să nu ştiți cum ați putea îndeplini un asemenea scop, ca individ. Misiunea noastră este de a vă arăta cum anume să procedați. Apoi totul depinde de dumneavoastră. Sunteți singurul care poate decide cum să vă folosiți calitățile de leadership şi ce convingeri să vă păstrați ori să schimbați. Ca să vă ajutăm, vă vom istorisi o întâmplare scrisă de scriitorul Anthony De Mello (*Awareness*, 1990):

"Un om a găsit un ou de vultur şi l-a pus în cuibul cu ouă al unei cloşti din hambar. Puiul de vultur a ieşit din găoace printre puii de găină şi a crescut alături de ei.

Toată viaţa lui, vulturul a făcut ceea ce făceau şi puii crescuţi în gospodărie, crezându-se pui de găină. Scurma pământul după viermişori şi gândăcei. Cloncănea şi piuia. Îşi întindea aripile şi reuşea să planeze câţiva metri în aer.

Au trecut anii, iar vulturul a îmbătrânit. Într-o zi, a văzut o pasăre magnifică deasupra lui, pe cerul senin. Pasărea plutea maiestuoasă, purtată de curenţii tari, dând alene din aripile ei aurii şi puternice.

Vulturul s-a uitat în sus copleşit.

— Ce e aia? a întrebat el.

— Este vulturul, regele păsărilor, i-a răspuns un vecin. O pasăre ce aparţine cerului. Noi aparţinem pământului — noi suntem găini.

Aşa că vulturul a trăit şi a murit ca o găină, pentru că asta a crezut că este".

Valiza cu reflecţii

Ce simţiţi citind această poveste? Ce puteţi învăţa din ea? Sunteţi acum gata să vă împliniţi rostul de lider?

Leadershipul nu se referă doar la învăţare şi dezvoltare, după cum nu se referă doar la construcţia unei punţi de colaborare cu aderenţii sau la schimbarea structurii şi culturii organizaţiei. Se referă la toate acestea simultan — şi chiar la mai mult. Leadershipul include acţiunile dumneavoastră cotidiene. Acesta este motivul pentru care atât de mulţi se chinuiesc să deprindă leadershipul şi pentru care majoritatea cursurilor de instruire nu duc la prea multe schimbări.

Leadershipul începe de la faptul că trebuie să vă cunoaşteţi foarte bine: cine sunteţi, cum sunteţi perceput de cei din jur, care vă este scopul şi cum vă asumaţi responsabilitatea pentru îndeplinirea acestui scop.

Bariere organizaţionale în calea leadershipului

Banca de cunoştinţe

La începutul acestui Manual am arătat că dezvoltarea deplină a calităţilor dumneavoastră pentru leadership poate fi stânjenită în mai multe moduri de organizaţia în care lucraţi: de structura organizaţională, de cultura, de valorile, de baza de putere din aceasta; apoi şi de politicile şi iniţiativele guvernamentale, de climatul economic, de concurenţă şi de priorităţile organizaţiei.

Fiecare dintre acestea poate fi o barieră în calea leadershipului. De exemplu, o structură ierarhică rigidă limitează leadershipul, pentru că cei aflaţi la niveluri inferioare se simt lipsiţi de putere. Oamenii învaţă să "meargă la sigur", ţinându-şi capetele plecate, fugind de responsabilităţi, dând vina pe cei din jur sau pe sistem şi producând performanţe şi rezultate limitate. Într-o astfel de situaţie, organizaţia ar putea dispune de un set de valori pe care încearcă să-l folosească pentru a-şi schimba cultura, dar s-ar putea să nu reuşească, fiindcă lucrurile pe care le văd oamenii în organizaţie sunt în conflict cu valorile respective. De aici, rezultă prea puţine schimbări.

Este important să fiţi realist în privinţa limitărilor respective. Noi vă vom ajuta să adoptaţi o abordare corectă a lor.

În zilele noastre, depăşirea obstacolelor din calea performanţelor reprezintă o provocare imensă. În orice organizaţie există o barieră imediată, sub forma percepţiilor oamenilor despre ceea ce face organizaţia. Există unii care cred că acţionează corect ca să obţină rezultatele cerute şi uneori se simt ameninţaţi de cei care vin de-afară şi pun la îndoială acest fapt. Apoi sunt oamenii care văd potenţialul şi oportunităţile ce se ivesc, dar se simt frustraţi, fiindcă nu cred că se face ce trebuie. În sfârşit, sunt oamenii care se simt lipsiţi de putere şi total rupţi de organizaţie. O astfel de multitudine de percepţii este cu atât mai îngrijorătoare în ziua de astăzi, când există şi alţi factori cu impact asupra convingerilor oamenilor.

Printre aceşti factori care afectează organizaţiile se numără:

- Schimbare şi complexitate fără întrerupere. Nici nu mai este valabilă vorba cu "luminiţa de la capătul tunelului",

fiindcă, în realitate, o organizație se confruntă în permanență cu tot felul de zone întunecate. Ca să facă față acestei realități, orice organizație trebuie să învețe zi de zi și să afle cum să se "realimenteze din zbor".

- Angajații bine instruiți sunt astăzi majoritari în forța de muncă, astfel încât oamenii nu mai acceptă stilurile de conducere cu care aveau de-a face în trecut. Tot mai mulți angajați pleacă din organizații, și nu neapărat ca să se angajeze la concurenți, ci ca să-și înființeze propria firmă. Mulți angajați calificați își doresc libertatea de a crea, de a avea un rost în viață și de a se simți împliniți, și mai puțin supunerea la ordine și pierderea independenței spiritului.
- O lume a comunicării neîntrerupte, unde chiar și dacă lucrați în serviciul public nu scăpați de globalizare. Oamenii dispun acum de informații non-stop. Asta le oferă noi oportunități de a lucra în țări diferite și de a învăța de la culturi diferite.
- Specializarea, atât de prețuită până de curând, este utilă azi doar în măsura în care o putem corela cu a altora, pentru generarea de valoare. Schimbul de idei, învățare, cunoștințe și soluții înseamnă interconectarea cu ceilalți, din alte domenii de competență. Lumea interconectată reprezintă o realitate pe care trebuie să o înțelegem cu toții.
- Așteptările oamenilor sunt mai mari și, datorită comunicațiilor la nivel de masă, nici o organizație nu se mai poate "ascunde" sau nu-și mai poate permite să aștepte prea mult până să producă rezultate. În cadrul sectorului privat, asta înseamnă lansarea mai rapidă de produse noi, iar în sectorul serviciilor publice înseamnă îmbunătățiri rapide. Chiar dacă aici joacă un rol și relațiile publice, actualmente nici cuvintele bine rostite și nici statisticile nu mai au o pondere atât de mare ca experiența individuală.

Toți acești factori determină organizațiile să gândească și să acționeze altfel, dar există încă multă rezistență și inerție. Continuăm să concepem structuri și să conducem organizațiile ca și cum ultimii 50 de ani nici măcar n-ar fi existat, ceea ce face ca organizațiile să reacționeze doar la durere, când lucrurile sunt deja mult mai greu de rezolvat. Jack Welch (fostul președinte al General Electric și mare lider în afacerile americane — n.t.) a spus odată că sfârșitul se apropie atunci când dinamica schimbărilor externe depășește dinamica schimbărilor interne. Este un avertisment pentru noi toți!

Dar care este alternativa la ierarhie? Dacă recitim cele cinci puncte de mai sus, ne dăm seama ce provocări avem de înfruntat. Dar care este structura cea mai potrivită pentru a le aborda? Este oare mai bine ca boardul de administrație al unei firme să fie izolat la ultimul etaj al clădirii? Oare strategiile nu pot fi alcătuite decât de managerii din conducere? Care este valoarea adăugată adusă de manageri?

Diagrama 6 prezintă o structură mai aptă de a funcționa într-o lume a secolului 21. În loc de ierarhie, structura e circulară; consiliul de administrație se află în centru — axa de la care acționează spre exterior și unde poate fi accesat; în jurul lui se află echipele auto-conduse, care interacționează unele cu altele în diferite momente. Fără o astfel de structură vor exista întotdeauna bariere în exercitarea și practicarea leadershipului. Vom aborda în continuare câteva dintre barierele din calea leadershipului.

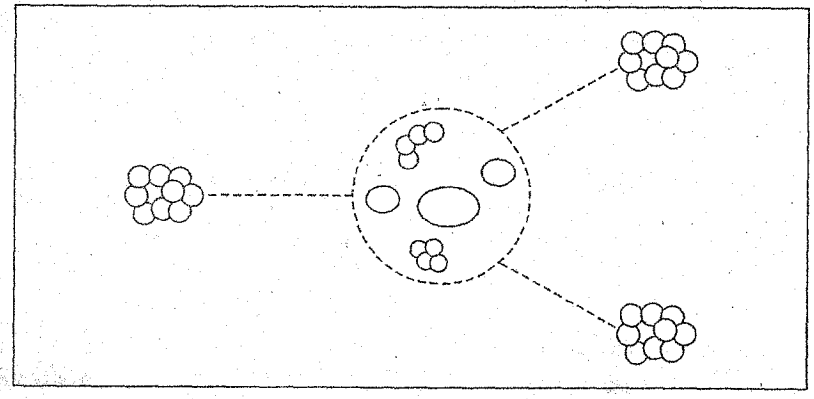


Diagrama 6 Apariția organizației-rețea

Probabil că nu veți reuși să schimbați întreaga organizație, dar puteți recurge la leadership ca să o transformați măcar parțial. Veți transmite astfel un mesaj celor din jur, care vor vedea ce reușiți să realizați. Și ca să vă urmeze exemplul, vor avea nevoie de ajutorul dumneavoastră.

Nu vom putea aborda aici toate tipurile de bariere, ci le vom explora pe cele majore, inclusiv pe cele mai dificil de înlăturat. Înțelegerea acestor bariere și a modului de a le înlătura fără să vă faceți singur rău reprezintă o parte a activității dumneavoastră de leadership. Este o zonă complexă și vă vom ajuta să identificați barierele organizaționale pe care vi le puneți singur în cale. Totuși vom fi sinceri cu dumneavoastră și vă vom arăta de ce unele dintre aceste bariere nu răspund ușor la tentativele de înlăturare. Această etapă a călătoriei dumneavoastră are loc pe un teren mai accidentat și cu cât aveți mai multe cunoștințe, cu atât veți reuși mai bine să-l parcurgeți.

Barierele propriei organizații

Chestionarul de mai jos este un instrument simplu, prin care vă puteți evalua propria organizație. Îl puteți folosi și singur, dar vă recomandăm să-l dați cât mai multor colegi, astfel ca din răspunsurile primite să obțineți o imagine mai apropiată de realitate. S-ar putea să descoperiți că fiecare departament are o altă imagine asupra situației, sau dimpotrivă, că imaginea este aceeași peste tot. Chestionarul cuprinde 10 întrebări.

Chestionar despre organizație

Încercuiți cifra care reprezintă opinia cea mai apropiată de a dumneavoastră.

1. *Mediul fizic.* Mărimea și calitatea spațiului de lucru, existența unor spații private, temperatura, ventilația, zgomotul și nivelul de confort.

Oamenii sunt înghesuiți, nu au posibilitatea de a se izola iar mediul este sărăcăcios.

Oamenii au foarte mult loc, dispun de spații private iar condițiile de muncă sunt foarte bune.

1 2 3 4 5 6 7

2. *Resursele de învățare.* Numărul, calitatea și accesibilitatea cărților, filmelor, pachetelor de curs și al altor resurse de învățare.

Resurse foarte puține sau deloc, depășite și neglijate; se asigură doar asistență tehnică.

Resurse multe: pachete, filme, cărți etc.; actuale și bine întreținute; se asigură personal de instruire calificat.

1 2 3 4 5 6 7

3. *Stimularea învățării.* În ce măsură se simt membrii organizației încurajați să încerce lucruri noi, să-și asume riscuri, să experimenteze și să învețe moduri noi de a rezolva sarcini vechi?

Oamenii nu sunt încurajați să învețe și nici nu se așteaptă nimeni de la ei s-o facă.

Oamenii sunt stimulați să încerce idei noi, să-și extindă capacitățile și cunoștințele.

1 2 3 4 5 6 7

4. *Comunicarea.* Cât de deschiși și de liberi sunt membrii organizației în exprimarea sentimentelor și opiniilor lor? Există un flux de informații?

Oamenii nu-și exprimă niciodată sentimentele, sunt secretoși și își spun rareori opiniile. Informațiile sunt ținute secrete.

Oamenii sunt gata de regulă să-și comunice opiniile și sentimentele și să transmită informațiile mai departe.

1 2 3 4 5 6 7

5. *Recompensele.* În ce măsură simt oamenii că sunt recompensați pentru efortul lor și că li se recunoaște munca bine făcută, în loc să fie învinuiți când lucrurile nu merg bine?

Oamenii sunt în general ignorați, dar sunt învinuiți și criticați când lucrurile merg prost.

Li se recunoaște munca bine făcută și sunt recompensați pentru efort și creativitate.

1 2 3 4 5 6 7

6. *Conformarea la norme.* În ce măsură se simt oamenii obligați să respecte reguli, regulamente, politici și proceduri, în loc să li se dea mai degrabă responsabilitatea de a-și desfășura activitatea așa cum cred mai bine?

Oamenii se conformează unor reguli și standarde strict formulate. Răspunderea individuală este minimă.

Oamenii muncesc cum consideră ei că e cel mai bine. Organizația pune mare accent pe răspunderea individuală.

1 2 3 4 5 6 7

7. *Prețuirea ideilor.* În ce măsură sunt căutate, stimulate și prețuite ideile, opiniile și sugestiile oamenilor?

Oamenii nu sunt plătiți ca să gândească, iar ideilor lor nu li se acordă nici o valoare.Se fac eforturi pentru stimularea oamenilor să vină cu idei.

Organizația înțelege că viitorul depinde de ideile oamenilor.

1 2 3 4 5 6 7

8. *Ajutorul reciproc.* În ce măsură sunt dispuși oamenii să-și dea reciproc o mână de ajutor, să-și ofere competențele, cunoștințele și sprijinul personal?

Oamenii nu se ajută și nu sunt dispuși să împartă resursele.

Oamenii sunt binevoitori și săritori și se bucură de succesele celor din jur.

1 2 3 4 5 6 7

9. *Încrederea și căldura sufletească.* În ce măsură se consideră în organizație că este important un climat de prietenie și de încredere reciprocă?

Oamenii nu prea dau dovadă de solicitudine și căldură, nu au încredere unii în alții și par izolați.

Organizația este un loc prietenos și cald, unde oamenilor le place să muncească. În general, au încredere unii în alții și consideră că bunele relații înseamnă muncă de calitate.

1 2 3 4 5 6 7

10. *Standardele.* Cât accent se pune pe calitate și standarde și în ce măsură consideră angajații că li se fixează ținte provocatoare, atât lor cât și celor din jur?

Standardele și calitatea sunt la un nivel scăzut. Nimănui nu-i pasă prea mult de ele.

Standardele sunt ambițioase și provocatoare, oamenii se încurajează reciproc și pun accent pe calitatea muncii.

1 2 3 4 5 6 7

Scorul total _____

Dacă scorul este sub 40, înseamnă că mai aveți multe de făcut. Cea mai bună cale este să lucrați în echipă, cu sprijin din surse potrivite.

Un scor între 40 și 50 arată că mai este loc de îmbunătățiri.

Un scor peste 50 indică un loc de muncă bun, ceea ce nu înseamnă însă că pot fi abandonate eforturile de îmbunătățire.

Restul acestui capitol abordează barierele organizaționale și ceea ce se poate face în legătură cu ele.

Cultura

De departe cea mai mare barieră în calea leadershipului poate fi cultura organizațională. Dar ce este cultura?

Banca de cunoștințe

Expresia cel mai des utilizată pentru a defini cultura este "Modul în care fac lucrurile oamenii de aici". Din acest punct de vedere, cultura este cea care determină ce comportamente sunt acceptabile, și tocmai din astfel de norme și convingeri rezultă cea mai aprigă rezistență la schimbare.

Ca factor pozitiv, cultura ne oferă calea de a ne identifica cu cei din jur. Antropologul Margaret Mead, care și-a petrecut ani de zile explorând și explicând importanța culturii, o definește ca "un element principal în dezvoltarea individuală, care duce la formarea unei structuri, a unui mod de funcționare și a unui tipar comportamental diferite de ale oamenilor aparținând altor culturi".

Cam din 1950 și până de curând, Occidentul s-a interesat în mod deosebit de modul de lucru al organizațiilor din Japonia, deoarece cultura acestora părea să le confere un avantaj. În Japonia, organizația era privită ca o comunitate căreia îi aparțineau angajații, și nu ca un loc de muncă for-

mat din indivizi separaţi. S-a descoperit că în organizaţiile japoneze există un spirit de colaborare, caracterizat de preocupări împărtăşite şi ajutor reciproc. Angajaţii au o loialitate pe termen lung faţă de organizaţie; între individ, organizaţie şi naţiune există legături puternice. Această cultură a muncii s-a format în epoca în care supravieţuirea japonezilor depindea de colaborarea lor în orezării. Acolo nu au existat pionieri întreprinzători şi independenţi ca în Statele Unite, iar această deosebire răzbate până în organizaţiile de astăzi.

În Statele Unite, emanciparea individuală s-a sprijinit pe ideile filozofului de origine britanică Herbert Spencer, care credea în "supravieţuirea celui mai robust", punând aşadar accentul mult mai mult pe individ decât pe colectiv. Antropologul Gregory Bateson a observat deosebiri în felul în care erau crescuţi şi educaţi copiii din Statele Unite, în anii '40, comparativ cu cei din Marea Britanie din aceeaşi perioadă. El a observat că americanii încurajau la copiii lor unele forme de comportament lăudăros şi demonstrativ, în vreme ce copiii britanici erau educaţi să se arate ascultători şi supuşi în compania adulţilor şi erau recompensaţi dacă erau "văzuţi, dar nu şi auziţi".
Bateson e de părere că astfel de deosebiri au dus la formarea unor adulţi americani mai siguri şi mai mândrii de ei, decişi să devină "numărul unu" în orice domeniu. Şi astăzi observăm această diferenţă în organizaţii şi şcoli. Prin urmare, cultura organizaţională este legată de istorie şi de cultura societăţii în sens mai larg.

Vă amintiţi de primele zile când v-aţi angajat într-o organizaţie? V-aţi petrecut primele zile ascultând întâmplări şi istorisiri, aţi aflat ce trebuie să evitaţi şi care sunt regulile nescrise. Aşa apare cultura organizaţională. Verificaţi dacă aşa se întâmplă şi în organizaţia dumneavoastră. Care este istoria ei? Cine sunt eroii şi eroinele ei? Ce impact a avut istoria asupra ei, lăsându-şi urmele până astăzi?

Dacă privim cultura din această perspectivă, constatăm că este formată din trei niveluri:

1. Rutinele, obiceiurile şi procedurile repetitive, cu care oamenii sunt atât de obişnuiţi, încât uneori nici măcar nu mai sunt conştienţi de ele.
2. Regulile, mecanismele de control, bugetele, sistemele de măsură şi programele de training, de care oamenii sunt conştienţi, deoarece sunt afectaţi zilnic de ele.

3. Zonele mai conceptuale, precum creativitatea, riscul, viziunea, cercetarea, iniţiativele şi schimbarea.

În parcurgerea unui program de schimbare, mulţi atacă doar unul dintre aceste niveluri. Noi vom lucra cu toate trei, prin intermediul leadershipului. Încercaţi acest lucru cu echipa sau colegii dumneavoastră. Daţi-le câte o foaie A4 pe care s-o împartă printr-o linie verticală trasă pe mijloc. Fiecare participant să scrie apoi, în stânga sus, "Ce suntem" şi în dreapta sus "Ce putem fi". La rubrica "Ce suntem", fiecare să descrie cele trei niveluri ale culturii. Apoi cereţi-le să descrie în cealaltă parte a foii cum ar vrea ei să fie cultura. După ce termină toţi de scris, cereţi-le pe rând să spună fiecare ce-a scris. Identificaţi asemănările şi comparaţi deosebirile. Apoi conveniţi împreună cum ar trebui să arate cultura şi cum ar putea fi recompensate, pe o cale non-financiară, comportamentele dorite. Ultimul pas este să cereţi tuturor să explice ce comportamente ar dori să vadă la colegii lor şi cum îşi vor da seama de schimbare. Este vorba de comportamente adoptate zi de zi? Seamănă acestea cu cele care există deja? Vedeţi, aşadar, ce provocare.

Valorile şi cultura

Valorile sunt unul dintre cele mai importante elemente ale culturii. Valorile sunt cele care influenţează modul în care colaborează oamenii într-o organizaţie şi îşi îndeplinesc sarcinile zilnice. Valorile determină ce comportament este acceptabil şi, după o schimbare, rămân valabile încă mult timp. Multe organizaţii au încercat să facă schimbări, formulându-şi câte un set de valori şi afişându-l pe pereţi, dar pentru angajaţi au contat prea puţin. Astfel de abordări sunt una dintre cauzele cinismului angajaţilor, pentru că oamenii cred în fapte, nu în vorbe. Nu are nici un sens să predici valorile muncii în echipă câtă vreme oamenii nu asistă decât la manevre politice, lovituri pe la spate sau nepăsarea conducerii faţă de personal. Prin urmare, aflaţi care sunt valorile considerate importante de echipa dumneavoastră şi transformaţi-le în componente ale activităţii cotidiene.

Valorile înseamnă principiile pe care le susțineți, ca grup, și trebuie aliniate cu valorile personale ale fiecărui membru al echipei. Dacă valorile organizației sunt în conflict cu cele personale, apare un conflict interior. Valorile personale trebuie să vi le respectați, pentru că altminteri v-ați simți veșnic în conflict. Așadar examinați-vă valorile proprii și întrebați-vă:

În ce fel de organizație ați vrea să munciți?
Pentru ce v-ați lupta, indiferent de situație?

Nu adoptați valori sau convingeri colective pe care nu le puteți împărtăși. Multe declarații privind valorile organizaționale au fost înlocuite cu interesul față de rezultatele obținute pe termen scurt și față de creșterea valorii acțiunilor.

În privința valorilor culturale pericolul este că uneori ne socotim propriile valori ca fiind universal valabile și criticăm comportamentul celor care nu li se conformează. Odată cu globalizarea și expansiunea organizațiilor mari, acest pericol este cât se poate de real și, de aceea, toleranța față de diversitatea valorilor culturale reprezintă, pentru oricine, o cerință majoră.

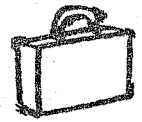
Un alt aspect al valorilor și culturii dintr-o organizație este cel legat de apartenența angajaților la un sex sau altul. Unii afirmă că formele tradiționale ale organizațiilor sunt adesea dominate de sisteme de valori specific masculine, care diferă de cele feminine. Acest lucru poate fi întâlnit mai ales în mediile care prețuiesc un mod liniar de gândire și acțiune, unde este slujit interesul pentru rezultate în detrimentul construcției comunitare și spiritului de echipă. Sau în mediile unde se pune accent pe o abordare masculină a muncii. De fapt, există dovezi convingătoare că multe fațete ale universului corporatist au intrat într-un fel de capcană a arhetipului masculin și că o asemenea abordare nu mai funcționează. Dar încercarea de a schimba o astfel de cultură eșuează, din cauză că liantul care le menține elementele laolaltă este prea puternic în fața tentativelor, de factură tot masculină, de a le demonta.

Noi propunem o cale diferită de înțelegere a culturii și, odată cu ea, o abordare diferită de rezolvare a aspectelor legate de structură.

Cultura de care aparținem cu toții astăzi

Modul tradițional de a analiza o cultură presupune a cerceta diferitele ritualuri, întâmplările, eroii sau eroinele și așa mai departe. O asemenea abordare are o asemănare istorică cu cele adoptate de antropologi, care se ocupă cu studiul unor culturi din alte zone decât cele din care provin ei — și care ne-au învățat multe despre deosebirile culturale. Dar dacă abandonăm puțin o astfel de abordare, constatăm că există o altă cale de a privi o organizație din punct de vedere cultural.

Valiza cu reflecții



V-ați întrebat vreodată de ce toată lumea se duce la lucru la aceeași oră a dimineții și apoi pleacă acasă la aceeași oră de seară, când traficul e maxim? Are vreun sens? Cine ne obligă să procedăm așa?

Politologul Robert Presthus a observat că trăim astăzi într-o "societate organizațională", în care organizația însăși reprezintă un fenomen cultural ce variază odată cu stadiul de dezvoltare al societății. Astăzi ne construim viața în jurul celor două concepte distincte, munca și timpul liber. Respectăm rutine rigide cel puțin cinci zile pe săptămână. Trăim într-un loc și muncim într-altul. Ne petrecem majoritatea timpului efectuând aceleași activități, ne conformăm autorității. Purtăm uniforme și ne îmbrăcăm asemănător; ne pregătim și copiii pentru aceeași societate organizațională.

În societățile în care unitatea economică și productivă de bază este familia, și nu organizația formală, munca are cu totul alt sens. Constatăm că tot mai mulți oameni își părăsesc organizațiile formale în favoarea libertății de a explora un alt mod de viață. Sociologul francez Emile Durkheim a demonstrat că dezvoltarea societății organizaționale duce și la dezintegrarea tiparelor tradiționale ale ordinii sociale, concepțiile, convingerile și valorile uzuale făcând loc unui mod de viață cu totul nou.

Din acest punct de vedere, putem spune că indiferent dacă muncim la Roma, Paris, Londra, New York sau Tokio, aparţinem cu toţii aceleiaşi culturi a societăţii organizaţionale. Dacă suntem bancheri, avem mai multe în comun cu ceilalţi bancheri din lume, aşa cum profesorii au mai multe în comun cu alţi profesori. Structura acestei societăţi se bazează pe organizaţie, care, în sine, reprezintă un fenomen cultural. Deosebirile dintre muncitorul japonez şi cel britanic se estompează pe zi ce trece.

Acum, când ne referim la cultură, vorbim despre un proces de construcţie a unei realităţi ce se organizează şi evoluează de sine stătător. Este un proces care dă viaţă culturii şi îi arată complexitatea. În loc să încercăm să o măsurăm, ar trebui mai degrabă s-o înţelegem ca pe o experienţă vie. O putem influenţa, dar nu o putem controla — ceea ce produce frustrare printre manageri. Aici însă intervine rolul leadershipului.

Valiza cu exerciţii

Identificaţi rolurile, profesiile şi competenţele preţuite mai mult de organizaţia dumneavoastră în prezent.

- Cine le reprezintă la vârful organizaţiei?
- Care sunt rolurile, profesiile şi competenţele cele mai puţin preţuite?

- Unde anume vă poziţionaţi dumneavoastră?
- Care sunt rolurile, profesiile şi competenţele care vor fi cel mai preţuite în viitor, din câte vă daţi seama?
- Ce vă spun toate acestea?

Zona dumneavoastră de influenţă va depinde de aceste răspunsuri, aşa că este important să cunoaşteţi situaţia reală. S-ar putea să vă treziţi blocat de o barieră permanentă — sau chiar într-un ghetou! Plasaţi-vă acolo unde vă sunt preţuite cunoştinţele şi aptitudinile: dacă nu vi le puneţi singur în valoare, de ce ar face-o altcineva? Aşadar nu permiteţi unor bariere de acest fel să vă împiedice să vă exercitaţi potenţialul de leadership.

Următoarea barieră este structura organizaţiei.

Structura

În secolul 20, lumea întreagă a petrecut decenii construind organizaţii noi şi mai mari ca oricând în trecut. Toate se bazau pe o structură ierarhică, unde puterea se plasa în vârf. La sfârşitul secolului s-au produs în sectorul privat o mulţime de fuziuni şi achiziţii, preluări prin management buy-out sau de alt fel. Dar s-au făcut şi o mulţime de privatizări ale societăţilor publice. Scopul acestor organizaţii era îmbunătăţirea productivităţii, a serviciilor pentru clienţi şi a eficienţei, precum şi reducerea costurilor. Dar s-au obţinut oare asemenea rezultate? În acelaşi timp, în organizaţiile rămase în sectorul public, precum sistemele de sănătate publică, roiau o mulţime de manageri care urmăreau aceleaşi obiective. Le-au atins oare?

Banca de cunoştinţe

Structura înseamnă o construcţie complexă. Structura unei organizaţii influenţează modul în care se comportă oamenii, fiind legată de aspectele de putere, comunicare şi eficacitate. Într-o structură ierarhică puterea este întotdeauna acumulată la vârf, în vreme ce oamenii aflaţi în alte puncte ale ei se simt lipsiţi de putere. Ierarhiile atrag persoanele motivate de urcarea scării ierarhice şi dobândirea puterii. Comunicarea este întotdeauna limitată, deoarece într-o organizaţie care se bazează pe putere, informaţia însăşi înseamnă putere, astfel încât eşaloanele care o deţin ţin cu dinţii de ea. Ceea ce rezultă este o cultură a zvonurilor, a fugii de răspundere, a promovării unor persoane cu competenţă discutabilă, dar care se pricep de minune să se auto-promoveze.

Multe organizaţii afirmă că s-ar mai fi aplatizat, dar în realitate continuă să fie ierarhice. Altele au încercat să adopte o structură matricială, adică o structură orizontală conţinând echipe conduse de câte un lider — dar şi acestea ajung de multe ori sub umbrela unei ierarhii. Cercetările au demonstrat că structurile matriciale nu sunt deloc mai eficace decât cele ierarhice, pentru că nici măcar nu sunt atât de diferite. În plus, o structură matricială ajunge să-şi formeze o cultură intens centrată pe sarcină, în care ţintele

de plan şi sistemele de măsurare a rezultatelor generează presiuni enorme asupra oamenilor. Ca urmare, angajaţii incapabili să se ridice la înălţimea aşteptărilor încearcă să trişeze, pentru a-i menţine mulţumiţi pe cei care le-au fixat ţintele, fiindcă pe baza lor sunt evaluaţi. Astfel oamenii se aleg cu ce e mai rău în ambele modele de structură, plus interesul exclusiv pentru reducerea costurilor. Uneori organizaţiile de astăzi par a fi în plină cursă pentru a vedea cine reduce cel mai mult costurile, iar între timp, clienţii suferă. Asta arată clar că presiunea privind creşterea valorii pentru acţionari, apărută prin anii '80, a anihilat iniţiativele, ţelurile, creativitatea şi valorile — rămase doar nişte vorbe goale.

John Kotter, de la Harvard Business School, a constatat că organizaţiile devin în timp birocratice din cauza structurii lor predominante şi a creşterii eşaloanelor manageriale, care încetinesc toate procesele — vom relua această tema mai încolo. Un alt cercetător american, Jim Collins, a studiat ce anume aduce măreţie unei organizaţii şi a tras concluzia că scopul birocraţiei este să compenseze lipsa de competenţă. El susţine că organizaţiile îşi construiesc reguli birocratice pentru a se descurca cu un număr la început mic de angajaţi incompetenţi, dar aceste reguli îi îndepărtează pe cei competenţi, de care ar fi nevoie pentru îndeplinirea obiectivelor. Astfel, creşte procentajul angajaţilor incompetenţi şi e nevoie de o creştere a birocraţiei, pentru a compensa incompetenţa şi lipsa lor de auto-disciplină — fapt care îi îndepărtează şi mai mult pe angajaţii competenţi. Odată cu creşterea sectoarelor privat şi public, dovezile în acest sens sunt tot mai numeroase. Recomandarea lui Collins este evitarea ierarhiei şi, prin asta, a birocraţiei, şi înlocuirea lor cu o cultură a disciplinei (pe care el o numeşte răspundere personală) şi cu o etică a întreprinzătorului. Collins este convins că rezultatul ar fi o performanţă superioară sustenabilă.

O nouă structură

Dacă evităm ierarhia, cu ce o putem înlocui? O structură mai eficace ar fi cea de reţea circulară, în care organizaţia şi clienţii

ei sunt consideraţi o parte a întregului sistem (← v. diagrama 6). Este o structură fluidă, care se poate schimba după cum e nevoie. Boardul directorilor, sau consiliul de conducere managerială, se află în centru, unde este vizibil şi accesibil.

În acest model, interconexiunile şi comunicarea în reţea se bazează mai degrabă pe echipe decât pe tehnologie, care le sprijină, nu le îngrădeşte. Puterea este difuzată, aşa că se dezvoltă mult mai uşor o cultură a încrederii reciproce. Dispar şedinţele interminabile, care umplu zilele managerilor şi au doar rezultate minime. Controlul este înlocuit de auto-gestionarea individuală, iar buna servire a clienţilor devine o realitate. În acelaşi timp, includerea personalului şi furnizorului devine şi ea o realitate. Dispar treptele ierarhice în carieră, ceea ce le permite oamenilor să se deplaseze prin reţea, iar angajaţii mai puţin competenţi pot fi mai lesne descoperiţi, pentru a fi ajutaţi în procesul de învăţare. Gestionarea resursei umane se schimbă dramatic şi dispare nevoia de a angaja din ce în ce mai mulţi manageri. Oamenii vor putea accesa cu uşurinţă informaţiile, ocolindu-i pe vechii cerberi şi împărtăşind cu cei din jur cunoştinţele.

Interesant este aici faptul că o astfel de formă nouă de organizare în reţea, apărută în prezent ca soluţie la nesiguranţa şi turbulenţa lumii moderne, pare a fi mai firească pentru femei decât pentru bărbaţi şi se întâlneşte mai frecvent în firmele nou înfiinţate de femei. Sally Helgesen a scris mult pe această temă. Ea arată că femeile respective contribuie la crearea unor culturi în care ierarhia face loc "reţelelor de incluziune". Angajaţii se află mai degrabă "în miezul lucrurilor" decât pe treptele unei structuri de putere, construind comunităţi bazate pe relaţii consistente, caracterizate de încredere, sprijin, încurajare şi respect reciproc. Ei realizează astfel nişte organizaţii într-adevăr "interconectate", în cadrul cărora este la fel de important *procesul* prin care se acţionează pe baza unor valori ca şi *rezultatul* sau produsul lui final.

Lumea are nevoie de organizaţii care să se deosebească de ierarhiile în care deciziile sunt luate de manageri prin decizii de tipul "ori-ori". O astfel de decizie nu permite formarea capacităţii de a învăţa, de care va fi nevoie în viitor. Putem observa acest

lucru în deciziile înguste ca viziune, luate în organizațiile de pretutindeni. Putem lua ca exemplu departamentul de servicii sociale al unei administrații locale. Aici posturile sunt specializate, relațiile sunt formalizate, iar munca este compartimentată — cunoștințele nu trec liber de la om la om. Ca urmare, dacă moare un copil, se fac în mod repetat și în paralel tot felul de anchete, deși în fiecare an se promite că nu se vor mai repeta astfel de greșeli. Structura unei organizații este vitală pentru procesul de învățare — iar o ierarhie nu permite așa ceva.

Spre deosebire de o ierarhie, o organizație-rețea este clădită pe două principii importante: o structură bazată pe activități distribuite și specializate și un set de relații bazat mai degrabă pe interdependență, decât pe dependență sau independență. O astfel de transformare cere efort, dar variantele sunt să continuăm așa cum suntem acum, să experimentăm puțin și să vedem ce se întâmplă, să facem tot felul de planuri sofisticate în care vorbim de "aliniere" și de "câștigarea inimilor și minților", dar să eșuăm, sau să *recurgem* la leadership și să transformăm organizația.

În realitate este uneori greu să despărțim structura de cultură, deoarece ele sunt interconectate. Problema e că în interiorul unei organizații, *cultura controlează aproape totul*, chiar și modul în care este percepută structura. Prin urmare să vedem cum anume sunt afectați oamenii de structura și cultura organizației dumneavoastră.

Exemplu

Compania Juice a fost înființată în anul 2001, cu scopul de a pune la dispoziția celor interesați capitalul pe care să-l investească în afacerile pe care și le doresc. Inițial a acționat ca o consultanță, furnizând asistență firmelor nou înființate sau de mărime medie, pentru a le ajuta să-și dinamizeze operațiunile. Juice este acum o organizație-rețea, aflată în grija a șase asociați-principali, cu toții excelenți specialiști, dar și buni manageri de proiect, capabili să conducă firma și să-i găsească noi clienți. Fondatorul firmei, John O'Sullivan, a fost admiratorul modelului Cisco Systems, care prezintă o comunicare transparentă și deschisă, iar resursele sunt folosite cu flexibilitate. El a creat o structură de rețea, din care fac parte circa două-

zeci de consultanți independenți. Aceștia comunică sistematic între ei și le oferă clienților o relație eficace și consecventă, pe o bază etică și deschisă. Relațiile clădite de ei se întemeiază mai curând pe interdependență decât pe dependență. Partenerii își iau profitul operațional realizat de consultanță și și-l investesc în noi afaceri.

Cei care afirmă că un astfel de sistem poate fi aplicat cu ușurință doar în organizațiile mici folosesc mărimea ca pe o scuză. Orice organizație își poate transforma structura astfel încât să-și crească performanțele și eficacitatea cu care funcționează. Oameni precum Ricardo Semler au demonstrat acest lucru (←v. exemplul 1 din cap. 9).

Valiza cu exerciții

Cereți colegilor sau membrilor echipei dumneavoastră să deseneze fiecare felul în care vede organizația și să scrie și câteva cuvinte pe lângă schițele lor. Apoi comparați schițele și discutați-le împreună. Așa percepeți dumneavoastră structura și cultura organizației? Ce probleme vă creează ele dumneavoastră și colegilor? Lucrați în echipă ca să le rezolvați? Dacă nu, ar fi bine să începeți s-o faceți, pentru că astfel puteți exercita leadership și, în plus, vă ajutați oamenii să se angajeze într-o colaborare pe probleme reale, care vă afectează pe toți. O astfel de activitate ar fi bine s-o efectuați periodic, împreună cu colegii.

Ultima dintre barierele organizaționale pe care trebuie să le abordăm este cea ridicată de elementul uman.

Comportamentul

Dacă am trăi într-o lume ideală, am putea să ne alegem oamenii alături de care să lucrăm. Dar chiar dacă am începe cu o foaie albă de hârtie pe care să-i trecem pe oamenii potriviți, găsirea lor este teribil de dificilă. Unele organizații își aleg oamenii pornind de la capacitatea lor intelectuală, încercând să "smântânească" promoțiile de absolvenți, în căutarea celor mai buni. Dar le asigură oare această metodă că vor avea cei mai buni angajați? Studiile

efectuate au descoperit că una dintre problemele persoanelor cu o dezvoltare intelectuală înaltă este că le e cam greu să mai învețe ceva şi la locul de muncă. La prima vedere pare o contradicție, dar psihologii au constatat că, pentru profesioniştii foarte instruiți, aceasta este o problemă ce ține de atitudine. Şi devine o problemă şi mai mare pe măsură ce înaintează în carieră, deoarece refuzul de a învăța continuu are ca efect incapacitatea de a face față unei lumi în continuă schimbare. Dar ce soluție există în această privință? Schimbarea modului lor de a gândi în privința învățării. Prea mulți profesioniști şi manageri tratează învățarea ca pe un proces de găsire a soluției la probleme, ceea ce duce la o consolidare a controlului exercitat de ei. În realitate, învățarea înseamnă mult mai mult decât rezolvarea de probleme. Oamenii au nevoie să reflecteze la propriul comportament, să se întrebe cum contribuie comportamentul şi acțiunile lor la problemele organizației, apoi să schimbe modul în care acționează. Şi mai important este însă că managerii inteligenți şi de mare talent au nevoie să învețe că felul în care definesc şi rezolvă ei problemele poate fi, în sine, o sursă de probleme. Putem găsi exemple în acest sens la nivelurile superioare ale serviciilor publice, în armată sau la BBC.

Care sunt comportamentele care afectează exercitarea leadershipului în interiorul unei organizații? Într-o ierarhie accentul se pune pe promovare, astfel încât anumiți oameni, foarte pricepuți să se auto-promoveze, ar putea să nu facă față noilor atribuții. Mulți dintre cei care îşi promovează o imagine de competență care în realitate nu e chiar ceea ce pare devin adesea agresivi cu colegii lor, ca să-i țină la distanță şi să-i împiedice să le conteste dreptul de a ocupa postul respectiv.

Comportamentele care se schimbă cel mai greu se întemeiază pe nişte convingeri care sunt foarte limitative, dar le permit oamenilor să facă față situației în felul lor propriu. Primul comportament este cel manifestat de *angajatul apatic*, care consideră că munca lui se află la periferia propriei vieți, un lucru care trebuie făcut doar ca să-şi câştige existența. Este adesea cazul angajaților cu salarii mici spre medii, interesați să supraviețuiască într-o lume care uneori li se pare nedreaptă. Se mai poate totuşi observa la polițiştii vârstnici sau la alte categorii de angajați aflați în pragul pensiei. Aceşti oameni ar putea fi buni în meseria lor, dar n-are nici un rost să le ceri să facă mai mult. De foarte multe ori duc o viață cu totul diferită, în afara locului de muncă, şi îşi extrag satisfacțiile din aceasta. În cazul lor, organizația le-a întărit o convingere care le-a fost probabil inculcată de părinți sau de colegi, care repetau că muncesc de nevoie, dar că viața adevărată e cu totul altceva şi n-are legătură cu munca.

Al doilea tipar comportamental este manifestat de *angajatul alienat*, care respinge orice spune sau face organizația, deoarece se simte la rândul lui respins de aceasta. Astfel de angajați se simt dezamăgiți şi chiar supărați în sinea lor; o astfel de convingere duce la acumulări şi chiar la explozii. S-au văzut cazuri, din fericire rare, în care un angajat sau un elev de şcoală a îndreptat arma împotriva celor din jur. Aici este vorba de diminuarea încrederii şi înlocuirea ei cu cinismul, ca un mecanism care îl ajută pe individ să facă față. Problema rezidă în interiorul organizației, care s-ar putea să nu-şi fi dat seama sau să fi ignorat ceea ce se petrece cu angajatul de se simte alienat. Dar organizația ar trebui să încerce să rezolve această problemă, deoarece un angajat alienat îi poate provoca daune.

A treia formă de comportament este cea manifestată de *angajatul anomic*, care se simte neputincios, neintegrat şi fără rost. Astfel de angajați au de regulă foarte puțini prieteni la locul de muncă, sunt tăcuți şi pot avea sentimentul că nu se îndreaptă nicăieri şi că nimeni nu le-ar duce dorul dacă ar părăsi organizația a doua zi. Creşterea numărului de azilanți sau de rezidenți străini, care se angajează fără să cunoască limba locului, ar putea duce la înmulțirea cazurilor de acest fel, dacă oamenii respectivi nu sunt sprijiniți, şi nu doar financiar, ci şi emoțional.

Ce trebuie făcut pentru abordarea acestor trei tipuri de angajați? Angajatul apatic este fericit când vine după-amiaza de vineri, fiindcă îl aşteaptă sfârşitul de săptămână când poate să facă ce vrea el. El trebuie apreciat şi tratat ca o ființă umană meritorie. Are nevoie de ajutor ca să-şi schimbe o parte din convingeri, iar o soluție bună ar fi să fie transferat într-o muncă mai plăcută pentru el. Aflați cu ce se ocupă un astfel de angajat în

afara programului şi care îi sunt interesele. Munca şi rezultatele oamenilor se îmbunătăţesc atunci când oamenii sunt rotiţi în posturi şi încearcă să îndeplinească şi alte sarcini. Puteţi realiza aşa ceva în zona dumneavoastră de autoritate?

Angajatul alienat trebuie să-şi confrunte nemulţumirile şi sentimentele negative. Aflaţi de ce se simte astfel. Cu ce puteţi să-l ajutaţi ca să se schimbe? Ce efect are comportamentul lui asupra celorlalţi? Şi unui astfel de angajat îi prind bine sarcini şi provocări noi, pentru care să primească un sprijin consecvent, dar numai după ce-şi abordează motivele de nemulţumire.

În fine, angajatul anomic are nevoie să fie mai bine integrat la locul său de muncă. Cu cine s-ar înţelege el mai bine? Ar putea lucra alături de cineva care să-l scoată dintr-ale lui?

În toate cele trei scenarii, măsurile ce se pot lua sunt:

- să fie ajutat angajatul să-şi conştientizeze comportamentul, fără însă să se simtă criticat;
- să se descopere amănunte despre angajat şi despre motivele comportamentului său;
- să fie ajutat angajatul să descopere ce muncă ar prefera;
- să se procedeze la o rotire a oamenilor pe posturi, pentru a-i deprinde cu schimbarea şi cu provocările noi;
- să fie stimulaţi oamenii să înveţe, să se sprijine reciproc şi să se asculte cu atenţie.

Acestea sunt doar o parte dintre comportamentele care reprezintă o provocare în dezvoltarea leadershipului dintr-o organizaţie. Amintiţi-vă povestea cu vulturul crescut printre puii de găină. În cele ce mai urmează din Partea 4 vom explora cum poate fi dezvoltat compartimentul din organizaţia în care lucraţi, astfel încât să permiteţi mai multor oameni să-şi exercite leadershipul.

Valiza cu exerciţii

Cât de bine vă cunoaşteţi echipa/colegii? Ştiţi care le sunt convingerile şi sentimentele faţă de munca lor? Dacă nu ştiţi, nu veţi corecta niciodată comportamentele care reprezintă obstacole pentru organizaţia dumneavoastră.

Mesajul 1.	**Scopul leadershipului implică transformare şi crearea viitorului.**
Acţiuni	Recunoaşteţi transformarea în dumneavoastră înşivă. Decideţi-vă viitorul. Faceţi paşii necesari pentru a realiza transformări la locul dumneavoastră de muncă.
Mesajul 2.	**Organizaţiile există într-un univers al complexităţii şi al schimbării continue, astfel încât au nevoie de structuri noi şi de o gândire de tip nou.**
Acţiuni	Identificaţi în ce fel a devenit munca dumneavoastră mai complexă. Discutaţi cu cei din grup cum puteţi schimba măcar anumite detalii ale structurii compartimentului dumneavoastră. Gândiţi şi priviţi lumea ca şi cum ar fi interconectată, nu ca şi cum ar fi constituită din părţi separate.
Mesajul 3.	**Cultura este greu de transformat, deoarece are o determinare istorică.**
Acţiuni	Cereţi oamenilor dumneavoastră să completeze chestionarul despre locul lor de muncă şi vedeţi ce tipare apar. Discutaţi cu oamenii ca să vedeţi ce fel de cultură ar prefera. Identificaţi comportamentele pe care le doriţi la oamenii dumneavoastră şi stimulaţi-i să le deprindă. Înţelegeţi că o cultură este un proces de construcţie a realităţii, auto-organizat şi în evoluţie, la care trebuie să participe cu toţii. Luaţi măsuri în acest sens. Identificaţi comportamentele care blochează leadershipul şi oferiţi-le oamenilor oportunităţi de învăţare care să-i ajute să şi le corecteze.

17 Libertate pentru un leadership continuu

Ghidul capitolului:

- cum contribuie cultura şi structura organizaţională la libertatea de exprimare a leadershipului;
- libertatea înseamnă mai degrabă responsabilitate decât anarhie şi haos;
- libertatea reprezintă baza învăţării şi practicării leadershipului continuu.

Cuprins:

Introducere

Eliberarea leadershipului — de unde să începem?

Libertate, structură şi cultură

Valori şi libertate

Comunicare şi libertate

Introducere

Libertatea de a învăța şi practica leadershipul se bazează pe cunoaşterea modului în care se exprimă acesta, pe înțelegerea şi adoptarea comportamentelor care contribuie la leadership şi pe capacitatea de a interacționa cu cei din jur şi de a-i angaja în învățarea şi practicarea leadershipului. Am explorat până acum toate aceste aspecte ale dezvoltării leadershipului. Acest capitol arată cum poate organizația să lase membrilor ei libertatea de a-şi asuma răspunderi, de a se provoca reciproc şi de a colabora întru exercitarea leadershipului în cadrul ei.

Mai întâi să vedem ce înțelegem prin "libertate". Libertatea are multe sensuri; dicționarele se referă la "libertatea personală", la "auto-determinare" şi la "libertatea de acțiune", ca fiind sensurile de bază ale cuvântului. Pentru mulți, ideea de libertate este asociată cu a nu fi obligat să te supui unor reguli sau regulamente, cu absența penalizărilor pentru non-conformism sau cu pura libertate de a face tot ce vrei, indiferent ce efect provoacă acțiunile tale asupra altora. Pentru alții, libertate înseamnă să nu existe represiune, segregație sau discriminare. În acest capitol, punem accentul pe responsabilitățile de leadership care necesită libertate şi pe rolul organizației în stimularea responsabilității.

Pentru unii, a avea libertate personală înseamnă ceva firesc; pentru alții înseamnă un efort considerabil. Dar un leadership continuu cere ca libertatea să se dezvolte într-un mediu care sprijină şi călăuzeşte gândirea, bunăstarea emoțională, creativitatea, dialogul, deschiderea, încrederea şi responsabilitatea. Viața şi munca într-un astfel de mediu permite creşterea — o creştere mai amplă, mai profundă, mai durabilă şi mai extinsă decât s-ar putea realiza în urma unui curs oarecare de training pe teme de leadership.

Libertatea de asumare a responsabilității și de exprimare a leadershipului poate fi generată în sânul unei organizații dacă se iau în considerare următorii factori:

- capacitatea de leadership și atitudinile celor aflați la vârf;
- valorile organizaționale;
- raportul dintre conformism, pe de o parte, și creativitate și originalitate, pe de alta;
- structura și cultura;
- comunicarea.

Libertatea de exprimare a leadershipului prin asumarea responsabilității de a ataca delăsarea și conformismul oamenilor apare firesc la majoritatea celor ce lucrează în mediile care stimulează aceste lucruri. Un astfel de mediu promovează transformarea comportamentului, prin limpezimea și deschiderea scopurilor și comunicării. Într-un asemenea mediu, învățarea și practica leadershipului sunt la fel de importante ca și obiectivele strategice.

Eliberarea leadershipului — de unde să începem?

Pentru ca leadershipul să înflorească liber trebuie să pornim de la capacitatea și atitudinile celor aflați la vârful organizației. Abilitățile personale și interpersonale ale celor însărcinați cu definirea direcției în care merge organizația trebuie să fie cel puțin egale cu ale celor care lucrează la alte niveluri în organizație — ideal ar fi să fie mai avansate.

Declanșarea procesului de eliberare a potențialului individual de leadership la toate nivelurile organizației îi cere echipei de conducere managerială să dovedească:

- pasiune pentru eliberarea leadershipului;
- cunoașterea importanței exprimării și învățării leadershipului și a asumării responsabilității de către toți cei din organizație;

- capacitatea de a le permite și altora să conducă;
- voința de a experimenta într-un context sigur;
- capacitatea de a se prinde într-un dialog autentic cu oamenii.

Unele organizații au posibilitatea de a începe un astfel de proces mult mai lesne decât altele. Multe echipe de conducere pot să învețe și să se adapteze, dacă au interes și pasiune pentru acest proces; pentru alte organizații este nevoie însă de schimbări de personal. Într-un astfel de caz, cum pot fi aleși noii oameni? Evident că se mențin condițiile de competență intelectuală și tehnică, dar în plus oamenii vor trebui să demonstreze pasiune și dedicare pentru procesul de leadership și să prezinte un portofoliu de realizări personale în domeniul leadershipului. Un astfel de portofoliu trebuie să difere de actualele criterii de leadership, care au tendința să se concentreze asupra realizărilor strategice și a pozițiilor deținute în trecut. Ca să înțelegeți acest lucru, vă prezentăm un exemplu despre cum sunt prezentați doi directori noi în fața organizațiilor pe care vor trebui să le conducă.

Exemplu

În prima organizație, prezentarea decurge astfel:
"Astăzi îi spunem bun venit lui Mary Jones, în calitate de nou director al nostru. Mary are o carieră strălucită. După ce a absolvit Cambridge cu onoruri, s-a alăturat unei firme din City și a înaintat rapid până a ajuns să facă parte din boardul de administrație. A deținut apoi postul de director în alte patru companii prospere de nivel internațional, după care astăzi ea se alătură companiei noastre..."
În a doua organizație, este întâmpinat ca nou director Peter Jones. Salutul de bun venit începe la fel, subliniindu-i formația, realizările academice și pozițiile de conducere. În plus însă sunt menționate și realizările lui de leadership, prin evidențierea nu numai a pozițiilor deținute, ci și a evenimentelor semnificative și a învățării acumulate, lucruri care indică valorile și convingerile sale, precum și capacitatea sa de a-și asuma răspunderi. Prezentarea continuă astfel: "...ceea ce a învățat Peter în domeniul leadershipului reprezintă o realizare remarcabilă. Așa cum spune chiar el, la început considera dificilă comunicarea cu ceilalți, de pe poziții egale, pentru că recurgea la un proces

de comandă şi control. El credea că leadershipul este rezervat doar câtorva aleşi. Peter vine astăzi la noi după ce a pus la punct procese de învăţare a leadershipului pentru toţi membrii ultimei lui organizaţii. El demonstrează că posedă libertate personală prin capacitatea lui de a intra în dialog cu toţi cei din jurul lui, prin deschidere, integritate şi gândire creatoare, ca şi prin faptul că le arată oamenilor încredere, lăsându-i să conducă. Peter are astfel şi un rol de aderent, dar nu rămâne niciodată pasiv, liderul din el fiind întotdeauna alert şi gânditor, ca să asigure succesul".

Valiza cu exerciţii

Începeţi să vă alcătuiţi un portofoliu de leadership. Gândiţi-vă ce realizări aveţi deja în acest domeniu. La ce anume trebuie să mai lucraţi?

Organizaţiile care permit şi stimulează leadershipul la toţi membrii lor caută pentru posturile de conducere persoane care:

- pot demonstra amploarea şi natura propriilor aptitudini de leadership (separat de cele de management);
- dovedesc pasiune pentru dezvoltarea leadershipului la cei din jur;
- sunt în stare să comunice cu oamenii cu grijă şi într-un mod care să-i provoace şi să-i ajute să înveţe.

Odată instalată echipa de conducere, următoarea provocare este cum să se creeze o organizaţie care să-i elibereze pe oameni să-şi asume răspunderi şi să-şi formeze calităţile de leadership. Înainte de a citi mai departe, opriţi-vă şi gândiţi-vă la următoarele idei.

Valiza cu reflecţii

Gândiţi-vă la următoarele întrebări:

- Câţi oameni din organizaţia mea exercită leadership?
- Ce se petrece în organizaţie de este împiedicată exercitarea leadershipului?
- Ce idei am ca să schimb această situaţie?

Înarmat cu astfel de date, gândiţi-vă cum aţi proceda pentru a elibera capacitatea de leadership a oamenilor dumneavoastră, meditând la întrebările de mai sus în lumina discuţiilor care urmează.

Libertate, structură şi cultură

Cât de importante sunt structura şi cultura unei organizaţii în promovarea leadershipului? Conform sociologului Martin Albrow (1997), "structurile reprezintă dispunerea convenabilă de resurse pentru satisfacerea unor scopuri date, care depind de distribuţia predominantă a puterii. Ca atare, ele sunt supuse consideraţiilor strategice ale celor care se află într-o poziţie care le permite să genereze o schimbare structurală. În orice moment există un repertoriu deschis de posibilităţi: fuzionări, aplatizări, reduceri, externalizări, fără ca vreuna dintre ele să fie rodul unor decizii 'de principiu'". Totuşi asigurarea libertăţii de a exercita leadership se concentrează iniţial asupra relaţiilor sociale şi asupra libertăţii de gândire, de acţiune şi de asumare a răspunderii, şi indică o structură suficient de fluidă încât să se poată schimba la nevoie. O astfel de schimbare trebuie să genereze o cultură care să poată declanşa transformarea comportamentului şi stabilirea unor relaţii de leadership, care să contribuie la:

- construirea şi menţinerea încrederii;
- folosirea în comun şi dezvoltarea cunoştinţelor individuale;
- atacarea conformismului şi delăsării;
- împiedicarea alienării angajaţilor faţă de munca lor;
- îmbunătăţirea performanţelor organizaţiei.

Însă o organizaţie care îşi eliberează oamenii pentru a-şi forma relaţii de leadership trebuie să-şi înroleze întreaga forţă de muncă într-un *proces democratic* care să-i alimenteze solidaritatea. Un leadership prin comandă şi control, care nu face decât să erodeze conexiunile dintre oameni, trebuie înlocuit cu un proces care să permită oricui să-şi folosească libertatea de a simţi, gândi, spune

şi acţiona, iar prin asta de a-şi descoperi identitatea şi rostul în viaţă. Este o chestiune esenţială în cazul în care oamenii vor să-şi folosească pe deplin potenţialul de leadership. Oamenii pătrund într-un atare proces democratic dacă li se permite:

- să strângă legăturile dintre ei şi să se trateze ca nişte egali;
- să ia în considerare şi să-şi evalueze valorile personale şi pe ale organizaţiei;
- să comunice la un nivel care stimulează dezbaterile deschise.

Ei pot apoi să exercite leadership prin auto-guvernare, auto-conducere şi auto-determinare individuală, oamenii fiind stimulaţi să coopereze în reţele, motivaţi de propriul interes pentru asumarea responsabilităţii. Un exemplu de organizaţie angajată într-un proces democratic este SEMCO din Brazilia. Succesul acestei organizaţii se datorează pasiunii patronului ei, Ricardo Semler. Acolo, responsabilitatea democratică a făcut ca:

- registrele companiei să fie permanent accesibile celor interesaţi;
- deciziile să fie luate când şi unde este nevoie de ele;
- ţintele de plan şi graficele de lucru să fie fixate chiar de cei care muncesc întru realizarea lor;
- să fie permise criticile constructive şi corecte;
- oamenii să poată întreba mereu de ce, de ce, de ce?

Semler este de părere că e nevoie de lideri în fruntea organizaţiei, dar tot el spune şi că e important să "laşi şi aderenţii să conducă" (2003). Organizaţia lui stimulează învăţarea şi exercitarea leadershipului, permiţând tuturor să-şi asume răspunderi şi să ia sistematic în discuţie acţiunile şi comportamentele celor din jur. Iniţial, succesul SEMCO a depins de leadershipul exercitat de cei aflaţi la vârf, care au reuşit să creeze o structură ce permite declanşarea unui proces democratic şi îngăduie oamenilor libertatea de a se conecta unii cu alţii în moduri care nu erau posibile înainte.

Posibilităţile pe care le au oamenii să se conecteze între ei depind de structura şi de cultura organizaţiei. Iniţial, echipa de conducere este cea care trebuie să abordeze acest aspect. O structură sau o cultură care să promoveze democraţia nu sunt rigide, ci fluide şi definite fără strictețe, ca să se poată schimba în funcţie de nevoile oamenilor, echipelor şi obiectivelor de performanţă.

Valiza cu reflecţii

Gândiţi-vă cum poate fi eliberat leadershipul.
Primele întrebări pe care trebuie să le pună orice echipă de conducere sunt:

- Cum să modificăm structura şi dispunerea fizică a organizaţiei, astfel încât să eliminăm ierarhiile de putere sau privilegiile de poziţie şi să permitem oamenilor să se simtă egali?
- Cum să mobilizăm oamenii astfel încât să nu se mai simtă îndemnaţi să se ascundă în spaţiul lor intim, ci să vrea să vină şi să muncească acolo unde e nevoie de ei?
- Cum să ne asigurăm că o această conectivitate implică şi legături emoţionale şi că se produce şi învăţarea leadershipului?
- Cum să aflăm dacă din acest proces de conectare şi contribuţie la performanţele organizaţiei se naşte auto-conducerea individului şi auto-reglementarea echipelor?

Dacă li se îngăduie oamenilor şi dacă sunt stimulaţi să se mişte prin organizaţie şi să strângă legături unii cu alţii, încep să dispară acele chingi pe care le suportă cei din grupurile rigide, create din delăsare, dorinţa de siguranţă şi o conducere sufocantă. Când oamenii sunt cu adevărat liberi să se conecteze unii cu alţii, leadershipul se învaţă prin consultări, întrebări şi răspunsuri, provocări, rezolvarea problemelor prin colaborare şi asumarea iniţiativelor de către nişte oameni care până atunci simţeau că nu e treaba lor să iasă în faţă şi să acţioneze. Relaţiile se făuresc pe temeiul cunoştinţelor dobândite şi a înţelegerii, şi nu pe baza poziţiei şi puterii, astfel încât liderii apar şi dispar în mod firesc, în funcţie de situaţie. Procesul decizional este îmbunătăţit prin

deschiderea față de întrebări și provocări. Liderii-model pot astfel să apară aproape oriunde.

Citind următorul exemplu, un exemplu de tipul "înainte și după", gândiți-vă cum s-a schimbat comportamentul de leadership datorită trecerii de la un regim de comandă și control la un leadership de tip învățare și practică.

Înainte: *predomină un etos de tip "comandă și control"*

Un manager de proiect exercită comandă și control asupra echipei sale. Oamenii sunt bombardați întruna cu tot felul de formulare de completat, referitoare la aproape toate aspectele muncii lor. În plus, comportamentul managerului le transmite clar mesajul că "eu sunt aici doar ca să vă spun ce să faceți și să mă asigur că faceți ce vă spun" și că "nu sunt aici ca să dau sfaturi și să vă ajut". Angajații se supun, completând formularele și predându-le la termenele specificate. Managerul este convins că aceasta este singura cale de a conduce și gestiona o lucrare și că formularele îi oferă o imagine clară a modului în care se desfășoară munca. Până când, într-o zi, i s-a părut că unul dintre subordonații lui își completa formularele cu date false. Când l-a luat la întrebări, managerul și-a văzut confirmate cele mai negre bănuieli. Întrebându-l pe angajat de ce s-a comportat astfel, acesta a recunoscut că a avut tot felul de probleme, dar că nu i-a venit să ceară sfaturi și ajutor, pentru că s-a temut să nu fie considerat incompetent.

După: *cultura și structura se combină ca să stimuleze relațiile de leadership*

Un manager de proiect conduce un grup de 20 de persoane. În fiecare săptămână grupul se întâlnește ca să dezbată progresele înregistrate și să discute eventualele probleme care apar. În astfel de ședințe sunt la mare preț deschiderea și discuțiile oneste, astfel încât problemele să fie dezbătute în întregime și să li se găsească soluții. Se pun întrebări care să investigheze în profunzime fiecare aspect al muncii. Oamenii se provoacă unii pe alții ca să gândească creativ, să ridice calitatea lucrărilor și să micșoreze costurile. Rapoartele asupra progreselor înregistrate sunt în număr minim, deoarece fiecare membru al echipei, inclusiv managerul, este informat despre toate aspectele muncii. Într-o astfel de cultură, toți membrii echipei își asumă responsabilități, și nu doar pentru propria învățare și dezvoltare, ci și pentru sprijinul pe care și-l acordă reciproc. Astfel, în acea echipă, procesul de învățare este auto-gestionat și auto-direcționat.

Valori și libertate

Este o tradiție ca o firmă să-și facă publică lista de valori, de regulă cu scopul de a arăta lumii ce principii călăuzitoare are și de a le furniza angajaților un ghid pe care să-l urmeze. James Collins și Jerry Porras, cercetători în domeniul comportamentului organizațional, au arătat că valorile esențiale pot fi un pilon major în construcția unei companii profitabile și prospere, notând că "valorile esențiale reprezintă bunurile fundamentale cele mai durabile ale organizației... ele au importanță și o valoare intrinsecă pentru cei din cadrul organizației".

Atunci când valorile organizaționale sunt impuse de la vârf, este important ca ele să se refere la dezvoltarea leadershipului și, mai ales, la stimularea oamenilor de a-și asuma răspunderea pentru ei înșiși și pentru cei din jur. În plus, valorile trebuie să stimuleze schimbarea atitudinii și comportamentului. Un exemplu al legăturii dintre valorile organizaționale și leadership îl găsim la un mare trust editorial, ale cărui valori fundamentale sunt îndrăzneala, decența și imaginația. Iată cum se leagă aceste valori de calitățile de leadership:

Îndrăzneală = Curaj
Decență = Integritate.
Imaginație = Viziune, gândire a viitorului.

În acea organizație, oamenii sunt provocați să se ridice la înălțimea acestor valori. Valorile devin principii călăuzitoare pentru mulți dintre ei, iar libertatea de a învăța și de a practica leadershipul poate întări acest proces și îi poate ajuta pe cei care altfel ar avea probleme cu însușirea lor.

Valiza cu exerciții

Gândiți-vă la valorile companiei dumneavoastră. Notați-vă cum credeți că vă ridicați, în activitatea dumneavoastră cotidiană, la înălțimea acestor valori. Sunt gândirea și comportamentul dumneavoastră aliniate întotdeauna cu valorile organizației?

Într-o cultură democratică este posibil şi de preferat ca valorile să fie formulate de jos în sus. Dar stimularea procesului de formulare a valorilor organizaţionale cere:

- dezbaterea deschisă;
- egalitatea în comunicare;
- o cultură care stimulează încrederea;
- existenţa unor valori individuale oneste, decente, ţintind spre asumarea responsabilităţii.

Importanţa valorilor şi leadershipului a fost subliniată în alte capitole. De exemplu, capitolul 15 despre echipe arată foarte clar că valorile împărtăşite sunt la fel de importante pentru formarea spiritului de responsabilitate ca încrederea, învăţarea şi comunicarea. Dacă se instituie un proces democratic, valorile împărtăşite rezultă numaidecât. Ele trebuie să reflecte practicile de lucru şi responsabilitatea socială a tuturor. Valorile emergente conţin adesea o mai intensă orientare spre scop şi o mai bună capacitate de a contribui la dezvoltarea leadershipului decât cele impuse de sus în jos.

Procesul prin care se stimulează formularea valorilor începe de la oameni. Valorile personale esenţiale pentru democraţie şi leadership sunt:

- integritatea;
- onestitatea;
- sinceritatea;
- respectul;
- curajul;
- perseverenţa;
- toleranţa;
- creativitatea;
- curiozitatea.

Pe măsură ce procesul democratic permite formularea valorilor prin comunicare deschisă, curiozitate, raţiune, întrebări, evaluare şi recunoaştere, oamenii au posibilitatea să se angajeze fiecare în procesul de instituire a lor, de reflectare pe marginea lor şi de schimbare personală.

Asumarea unor valori individuale în armonie cu cele care sunt importante pentru leadership şi pentru asumarea responsabilităţii reprezintă o condiţie esenţială în procesul definirii valorilor organizaţionale. De exemplu, libertatea individului de a exercita leadership este condiţionată de încrederea care i se poate acorda că se va comporta într-un mod etic. Ca atare, într-un climat democratic, comunicarea trebuie să aibă în vedere scoaterea la suprafaţă şi condamnarea minciunilor, necinstei şi comportamentelor lipsite de integritate.

Exemple

Mary lucrează într-o companie unde este preţuită încrederea. Este o valoare impusă de conducerea organizaţiei, dar cultura încetăţenită nu pare s-o susţină. De exemplu, angajaţii nu au acces liber la rechizite, aşa că au obiceiul să-şi facă "provizii", adunând mai multe decât au nevoie, şi-şi duc acasă o parte din materialele primite, pentru folosul personal. Întrucât simt că şefii nu au încredere în ei, angajaţii nu-şi însuşesc valoarea încrederii, aşa cum e ea formulată de conducerea companiei. Încrederea se naşte din încredere (← v. cap. 9).

În firma lui Andrew toţi angajaţii au acces liber la rezerva de rechizite. Au discutat între ei şi au stabilit cam câte le trebuie fiecăruia, ceea ce se reflectă în cantităţile comandate. Totodată, angajaţii ştiu cât de mari sunt costurile anuale cu consumabilele şi înţeleg efectul pe care comenzile în surplus îl poate avea asupra profitabilităţii companiei. Ei sunt dispuşi să pună în discuţia generală pe oricine ar abuza de sistem. Dar aşa ceva se întâmplă de fapt foarte rar, deoarece majoritatea angajaţilor se străduiesc să reducă la minimum consumul de materiale consumabile. Atitudinea companiei faţă de încredere îi ajută pe angajaţi să se poarte cu responsabilitate.

Valiza cu reflecţii

Gândiţi-vă cum ajută organizaţia dumneavoastră angajaţii să-şi dezvolte în mod colectiv valori care să-i facă pe toţi să se simtă mai responsabili?

Comunicare şi libertate

În sfârşit am ajuns la elementul esenţial pentru eliberarea dezvoltării leadershipului: *comunicarea*. Comunicarea trebuie să fie liberă de orice obstacole, sub orice formă ar fi ele, pentru a permite participarea deplină a oamenilor, la toate nivelurile. Comunicarea trebuie să fie:

- de la om la om;
- de la grup formal la grup formal;
- de la grup informal la grup informal;
- de la echipă la echipă şi între toate echipele;
- de la departament la departament;
- de la organizaţie la angajaţi;
- de la angajaţi la organizaţie.

Comunicarea poate deveni liberă să se producă între diverse niveluri şi peste diverse frontiere doar dacă se adoptă şi se respectă principiile dialogului autentic (← v. cap. 2). În orice comunicare, dialogul presupune libertate pentru toate părţile ca parteneri egali, cu oportunităţi egale de a participa. Dar pentru asta, conversaţiile, discuţiile şi comunicările trebuie să fie deschise, oneste şi fără tentative de dominare sau de a-i forţa pe interlocutori să adopte poziţii de inferioritate, fie prin ascunderea de informaţii, fie prin denaturarea faptelor.

Esenţa unui dialog autentic este faptul că participanţilor li se permite să-şi prezinte cunoştinţele şi opiniile, să pună întrebări, să evalueze, să reflecteze, să examineze şi să modifice informaţiile. Pentru ca acest proces să aibă succes, participanţii trebuie să se asculte, să se respecte, să comunice, să se bazeze pe cunoştinţele şi intelectul lor şi să-şi recunoască sentimentele pe care le nutresc faţă de situaţiile şi oamenii cu care comunică.

Exemplu

În fiecare luni dimineaţă, Paul îşi convoacă echipa la şedinţă, ca să analizeze şi să evalueze progresele făcute în săptămâna precedentă, să evidenţieze problemele apărute şi să fixeze agenda săptămânii care începe. Numai că în fiecare săptămână se petrece acelaşi fenomen, care face ca şedinţa să fie ineficientă: discuţiile sunt mereu dominate de John, un personaj puternic, extravertit, care nu recunoaşte nici o problemă apărută în activitatea lui în săptămâna trecută şi a cărui atitudine faţă de problemele altora este de genul "tare tâmpit trebuie să fii dacă ai căzut într-o asemenea capcană" sau "păi de ce nu ştiai chestia asta?" Rezultatul unor asemenea schimburi verbale este că Paul se enervează, mai ales pentru că nu se descurcă aşa cum trebuie cu John, ceea ce-l face să se simtă incapabil să conducă şedinţa. Ce nu reuşeşte însă să înţeleagă Paul este că şi comportamentul lui e problematic şi că nu trebuie să dea vina numai pe John că-i sabotează şedinţele.

Dezvoltarea artei dialogului autentic, aflat în miezul comunicării eficace, se bazează pe buna cunoaştere a propriilor stări şi sentimente şi reacţia corectă la acestea. Paul trebuie să înveţe să admită că motivul pentru care şedinţa nu ajunge la un rezultat satisfăcător nu e lipsa lui de cunoştinţe sau aptitudine managerială, ci incapacitatea lui de a exercita leadership, şi asta pentru că se lasă dominat de mânie.

Cum poate îndrepta Paul o asemenea situaţie? Există două aspecte ale rezolvării acestei probleme sâcâitoare:

1. Paul trebuie să-şi perfecţioneze aptitudinile de leadership, întrucât pe moment nu-şi asumă răspunderea pentru propriul comportament şi se lasă dominat de mânie. Autocontrolul are de-a face cu inteligenţa emoţională (← v. cap. 6). Mai întâi, Paul trebuie să admită că simte mânie, să depisteze ce anume i-o declanşează şi să înţeleagă de ce comportamentul lui devine inadecvat. Apoi are de decis ce strategie să aplice ca să şi-o domolească şi să-şi schimbe comportamentul. De exemplu, Paul ar putea fi mai empatic în relaţia cu John, ca să înţeleagă de ce încearcă acesta să domine şi să saboteze şedinţa. Să fie oare faptul că John nu se simte suficient de capabil sau consideră că munca nu i se potriveşte? Între şedinţe, Paul ar putea să-i acorde o atenţie sporită lui John şi muncii lui.
2. S-ar putea ca sursa problemei să fie abordarea adoptată de Paul în şedinţe şi discuţii sau în procesul de recrutare. Să ne oprim întâi la recrutare. Dacă în organizaţia respectivă

oamenii sunt recrutați doar pe baza aptitudinilor lor tehnice, este clar că ar trebui să fie inclusă și o evaluare a aptitudinilor interpersonale și de comunicare. Paul ar trebui poate să se gândească și la schimbarea abordării pe care o adoptă în ședințe și să le prezinte oamenilor lui principiile dialogului autentic (← v. cap. 2).

Ambele aspecte de mai sus l-ar putea ajuta pe Paul să se elibereze și să-i ajute pe John și pe ceilalți membri ai echipei să exercite leadership. Libertatea de exprimare a leadershipului are nevoie de abilitatea de a comunica — în primul rând prin recunoașterea faptului că sentimentele și emoțiile pot deveni obstacole, apoi prin găsirea modului de suspendare a acelor emoții care ne blochează capacitatea de a asculta, de a-i respecta pe ceilalți și de a ne rosti clar ideile. Capacitatea de a suspenda emoțiile necesită disciplină în modul de funcționare a părții emoționale și a celei cognitive a creierului nostru, ceea ce începe de la înțelegerea modului în care emoțiile ne afectează comportamentul. *Intrarea într-un dialog autentic ne cere să ne schimbăm modul în care simțim, gândim și vorbim.* Ca orice altă schimbare care implică creierul emoțional, nu există soluții rapide, dar dialogul este una dintre piesele acelui puzzle numit leadershipul eficace, completându-se cu celelalte aspecte discutate în această carte.

Mesajul 1.	**Eliberarea leadershipului stimulează responsabilitatea personală de a ataca delăsarea și conformismul.**
Acțiuni	Înțelegeți în ce fel poate conformismul dăuna modului în care vă exprimați leadershipul. Priviți în jur și recunoașteți locurile și momentele în care delăsarea anulează responsabilitatea. Motivați-vă să vă asumați răspunderi și motivați-i și pe ceilalți s-o facă.
Mesajul 2.	**Cultura și structura pot juca un rol important fie în inhibarea leadershipului, fie în promovarea lui.**
Acțiuni	Aflați care sunt barierele culturale sau structurale care împiedică asumarea responsabilității în organizația dumneavoastră. Discutați cu colegii cum se pot schimba lucrurile.

18 Viziunea

Ghidul capitolului:

- viziunea se adresează nu numai minții, ci și inimii;
- aptitudinile de gândire sunt necesare pentru crearea unei viziuni;
- cât de importantă este și viziunea personală.

Cuprins:

Introducere
Ce este viziunea?
Cum funcționează viziunea?
Aptitudini pentru crearea viziunii
Viziunea personală

Introducere

În ultimii cincisprezece ani s-au scris şi s-au spus multe despre rolul viziunii în leadership. Profesorul Warren Bennis a descoperit că crearea unei viziuni şi comunicarea ei permanentă este esenţială pentru liderul din vârful organizaţiei. Dar cum rămâne cu noi, ceilalţi? Este viziunea o cerinţă obligatorie pentru liderii de la orice nivel?

Răspunsul este *da* şi el necesită mai mult decât simpla privire în viitor, aşa cum e perceput adesea de mulţi. Viziunea cere acţiune. Trebuie să încetăm să ne mai imaginăm că doar viziunea în sine va duce la schimbare. Acest capitol explică viziunea, aptitudinile necesare pentru a o pune în practică şi condiţiile ca aceasta să reuşească.

Mult prea adesea organizaţiile de azi au ajuns chiar să cheltuiască banii pe "declaraţii de viziune". Şi totuşi există mult mai multe exemple de viziuni neîmplinite decât împlinite. De ce oare? Pentru că formularea unei declaraţii reprezintă doar o mică parte din împlinirea unei viziuni. Vă vom călăuzi de-a lungul procesului de realizare a unei viziuni, oriunde v-aţi afla în cadrul unei organizaţii. Viziunea trebuie să ducă la acţiune.

Viziunea nu este ceva destinat doar unei organizaţii sau unei naţiuni, ci şi individului. Ca şi organizaţiile, şi oamenii au nevoie să ştie încotro se îndreaptă. Uneori ne întrebăm când a trecut timpul? Ce am realizat? Prin urmare, vom explora noţiunea de viziune personală şi marea ei forţă.

Ce este viziunea?

Viziunea înseamnă mai mult decât o idee captivantă. Organizaţiile vizionare au mai mult succes şi sunt mai durabile decât altele.

Nu atingerea ţintelor este forţa motrice a organizaţiilor celor mai prospere. Succesul lor e datorat altor atribute: angajamentul şi încrederea. Atribute ce nu lipsesc în astfel de organizaţii.

O organizaţie de succes realizează o legătură între oameni şi ţeluri. Este greu să separi valorile şi convingerile unei astfel de organizaţii de viziunea ei. Viziunea este cea care creează viitorul, dar în aceeaşi măsură are de-a face cu atragerea oamenilor spre ceva ce îşi doresc dintotdeauna să realizeze; este o punte către viitor, despre care se vorbeşte zi de zi şi la care se munceşte zi de zi. Viziunea are sens şi întăreşte încrederea oamenilor, pe măsură ce devine o realitate pentru fiecare dintre ei.

O viziune bună ar trebui să fie:

- imaginabilă — să ofere un tablou despre felul în care va arăta viitorul;
- dezirabilă — să răspundă intereselor pe termen lung ale angajaţilor, clienţilor, publicului şi acţionarilor;
- fezabilă — să conţină obiective realiste şi tangibile;
- focalizată — să fie suficient de clară, ca să ofere îndrumare în procesul decizional;
- flexibilă — să fie suficient de generală ca să permită iniţiativa individuală şi reacţii alternative în cazul schimbării condiţiilor;
- comunicabilă — să fie uşor de transmis oamenilor şi posibil de explicat în câteva minute.

Viziunea provine nu numai din raţiune, ci şi din inimă. Viziunea este totodată un vis şi are cea mai mare eficacitate atunci când aparţine unui grup, nu unui singur individ. Nu se referă la ambiţie sau profit, ci la altceva: o călătorie sau o nouă cale de învăţare. Oamenii îşi văd îndeplinită dorinţa de a avea un rost şi un sens în munca lor atunci când viziunea îi cuprinde în miezul ei, şi nu la periferie sau fixaţi într-o ierarhie.

Managementul are de-a face cu controlul. Dacă încearcă să controleze viziunea, managerii îi reduc drastic potenţialul. Menţinerea "la cârmă" reprezintă o manifestare a controlului. În loc de asta, oamenii ar trebui încurajaţi să-şi aducă propria contribuţie la viziune. Nu uitaţi, leadershipul înseamnă urmărirea unui scop care implică relaţii de colaborare ce duc la acţiune colectivă. Oamenii nu au nevoie să fie *controlaţi* ca să se angajeze din toată inima într-o viziune, dar au nevoie să se interconecteze — şi o fac prin propriile idei.

Cum funcţionează viziunea?

Valiza cu exerciţii

Imaginaţi-vă că vă găsiţi într-o maşină a timpului şi mergeţi spre viitor până peste 10 ani. Ajungeţi acasă. Cum va arăta casa dumneavoastră? Ce ar conţine? Ce aţi mânca la micul dejun?

Lucraţi în aceeaşi organizaţie ca în prezent. Cu ce ajungeţi la locul de muncă? Va trebui să *călătoriţi* până la locul de muncă? Cum arată organizaţia? Desenaţi-o.

Cum vă simţiţi să lucraţi acolo? Cu ce vă ocupaţi? Ce rol aveţi? Descrieţi o zi obişnuită. Ce scopuri are organizaţia în acel an?

Cum arată lumea? Mai există oameni flămânzi pe când alţii sunt obezi? Mai există războaie? Se mai duc copiii la şcoală?

Petreceţi o vreme scriind toate acestea sau desenându-le. Cât de dificil vi s-a părut exerciţiul? Ce aţi învăţat din el?

Folosirea creativităţii şi imaginaţiei reprezintă o parte a procesului creării unei viziuni, aşa că s-ar putea să fi găsit dificil un asemenea exerciţiu. Când muncim avem tendinţa să ne folosim partea stângă a creierului, creierul logic. Acum tocmai v-aţi folosit mai mult partea dreaptă a creierului, adică cea responsabilă cu creaţia şi sentimentele. Crearea unei viziuni foloseşte ambele părţi ale creierului.

Viziunea funcţionează atunci când îi leagă de ea pe *toţi* angajaţii. Ea se adresează sufletului şi-i motivează pe oamenii să acţioneze. Aici nu este vorba de manipulare, ci de un lucru autentic. Viziunea ar trebui să se adreseze nu doar judecăţii conştiente, ci şi dorinţei subconştiente de a avea o muncă plină de sens. Viziunea pe care o creează un lider trebuie să rezulte parţial din nevoile, ideile şi idealurile aderenţilor lui.

Managementul analizează şi descoperă viitorul; leadership-ul creează viitorul prin viziune.

Aptitudini pentru crearea viziunii

Pasul 1: Construiţi o viziune

Gândind în viitor
Pentru asta este nevoie de abilitatea cognitivă de a gândi în termeni de timp. Mulţi oameni pot gândi pe o perioadă de cinci ani în viitor, dar foarte puţini pot gândi pe o perioadă de 10 sau 20 de ani. Ca să construiţi o viziune pentru echipa sau organizaţia dumneavoastră, întrebaţi-vă: care este scopul meu? Ce mă pasionează, pe mine şi pe ceilalţi, la munca noastră?" Apoi transpuneţi răspunsurile pe o perioadă de 10 ani. Ce obţineţi?

Exprimaţi viziunea
Oamenii vă vor pune la încercare ca să vadă cât de dedicat sunteţi viziunii. Deveniţi într-un fel sau altul un exemplu viu al acelei viziuni. Explicaţi viziunea, comunicând-o cu fiecare ocazie şi într-un mod relevant pentru cei care vă ascultă.

Extindeţi viziunea
Transpuneţi-vă viziunea într-un set larg de circumstanţe. Faceţi în aşa fel încât să depăşească frontierele departamentale şi funcţionale ale organizaţiei. Ce impact are viziunea asupra problemelor, deciziilor, oportunităţilor, clienţilor, furnizorilor şi aşa mai departe?

Lărgiţi viziunea
Ce contribuţie pot avea angajaţii la viziune — prin ideile şi creativitatea lor? Cum afectează viziunea fiecare aspect al vieţii lor profesionale?

Cel mai important test pentru viziunea dumneavoastră este în ce măsură sunteţi sau nu încredinţat că aceasta va avea un impact decisiv.

Dacă dumneavoastră nu îmbrăţişaţi această viziune, de ce ar face-o ceilalţi?

Pasul 2: Definiţi o filozofie organizaţională sau de echipă, ori un set de principii care să sprijine viziunea

Nu este suficient să ai o viziune — aici greşesc multe organizaţii. Ca să devină o realitate, viziunea trebuie sprijinită de un set de principii. De exemplu, viziunea de a fi cel mai bun nu este eficientă, dacă oamenilor nu le pasă de munca lor şi dau vina pe "sistem" când lucrurile nu merg bine. Este nevoie de o filozofie explicită, cu programe specifice care să întărească viziunea.

Această filozofie trebuie articulată nu numai prin cuvinte, ci şi prin acţiune. Nu este suficient, de exemplu, să emiţi o declaraţie despre egalitatea şanselor, dacă nu o şi implementezi. Când există contradicţie între cuvinte şi acţiune, oamenii devin cinici şi-şi pierd încrederea.

Warren Bennis scria: "Ce-şi doresc oamenii cel mai mult de la liderii lor este viziune şi direcţie, scop şi sens, încredere şi adevăr" (1989). Asta ne duce la următorul pas despre leadership şi viziune în organizaţii.

Pasul 3: Comunicaţi prin istorisire

Istorisirea este o cale minunată de a vă îmbunătăţi capacitatea de comunicare şi de a vă conecta cu cei din jur. Prin istorisire îi puteţi motiva pe oameni şi-i puteţi stimula să-şi facă planuri de acţiune. Există trei tipuri de relatări care se spun în legătură cu viziunea şi leadershipul. Primul tip sunt relatările de tipul "cine sunt eu". Mulţi pot relata astfel de istorii, iar unii reuşesc chiar să-şi inspire oamenii cu ele. Există apoi tipul de relatări "cine suntem noi", pe care le ascultăm pe la conferinţe, unde oamenii vorbesc despre cine sunt şi ce au reuşit să facă grupurile lor. Dar cele mai importante pentru viziune şi leadership sunt relatările de tipul "poveşti despre viitor". Zugrăviţi viitorul prin cuvinte, astfel încât oamenii să se poată cupla la viziunea dumneavoastră. Unul dintre cele mai bune exemple de astfel de poveste a fost discursul cu "Ne vom bate cu ei pe plaje", rostit de Churchill în al doilea război mondial.

Viziunea devine reală în companii precum Merck şi Hewlett Packard, iar dacă priviți cu mare atenție, puteți descoperi că cei de acolo au recurs la istorisire fără să-şi dea seama. În 1935, George Merck spunea: "Suntem muncitori industriali inspirați în mod autentic de idealurile progresului științei medicale şi ale servirii umanității". O astfel de viziune a fost cea care i-a împins pe directori să decidă fabricarea şi distribuirea unui medicament care să vindece "orbirea râului[1]", o maladie de care suferă peste un milion de oameni din țările lumii a treia. Cei de la Merck au considerat că neluarea unei astfel de decizii ar fi avut un efect demotivator asupra cercetătorilor lor, care credeau cu tărie în ideea îmbunătățirii vieții oamenilor cu ajutorul medicamentului respectiv. Istorisirile despre viitor le arată oamenilor ce este posibil şi îi fac să creadă în ei înşişi şi să se simtă motivați să-şi împlinească menirea.

În sfârşit, în folosirea viziunii pentru transformarea realității mai este de parcurs un ultim pas.

Pasul 4: Fiți ceea ce vreți să fie echipa sau organizația dumneavoastră

Exprimați viziunea zilnic, astfel ca oamenii să ştie că credeți în ea. Rămâneți ataşat de ea chiar şi în momentele mai grele. Asta nu înseamnă să deveniți autoritar sau dogmatic ori să nu-i mai ascultați pe oameni, ci doar să nu permiteți evenimentelor exterioare să vă abată de la cursul pe care vi l-ați fixat. Una dintre cele mai mari surse de frustrări ale angajaților este cea a inițiativelor care pornesc, dar nu sunt finalizate niciodată. Când exprimați leadership prin intermediul viziunii, efectul ar trebui să fie o gândire pozitivă în rândurile oamenilor dumneavoastră. Muncind pentru împlinirea viziunii, ei ar trebui să ajungă să vadă că-i ascultați, aveți încredere în ei, le împărtăşiți ideile şi-i faceți să se simtă prețuiți. În sfârşit, nu vă temeți să vă asumați riscuri calculate, astfel ca toate eforturile să vi le îndreptați în

1 Onchocerciasis: boală gravă de ochi, provocată de un parazit tropical numit onchocerca şi transmisă prin muşte. (n.red.)

sensul transpunerii viziunii în practică. Prin asta le dați oamenilor un exemplu şi le creați un mediu sigur, în care şi ei să-şi asume uneori riscuri.

Împreună cu oamenii dumneavoastră vă puteți transpune viziunea în realitate. Un exemplu în acest sens este al celor de la compania 3M, care îşi trăiesc viziunea prin intermediul a şase principii:

- Inovarea — să nu ucizi nici o nouă idee de afacere!
- Integritatea absolută.
- Respectul pentru inițiativa individuală şi dezvoltarea personală.
- Toleranța pentru erorile comise fără rea-voință.
- Calitatea şi fiabilitatea produselor.
- Suntem aici ca să rezolvăm probleme.

Cum v-ați simți lucrând într-un mediu unde aceste principii vă călăuzesc activitatea? Nu vi s-ar părea mai uşor de exercitat leadershipul decât în alte organizații?

Dacă acesta este procesul de creare a viziunii în organizație, cum rămâne cu viziunea personală? Este vreo legătură între viziune şi leadershipul personal?

Viziunea personală

Viziunea poate cristaliza valorile şi aspirațiile unui om. Aspirațiile se referă la *cine ar putea fi.* Din acest motiv, crearea unei viziuni personale este importantă.

Ceea ce ne dorim noi să fim suferă de multe ori influența celor din jur: a profesorului care ne-a spus că nu suntem buni de nimic la matematică sau a părintelui care ne-a spus că suntem leneşi. Astfel de comentarii negative rămân în mintea noastră şi ne construiesc imaginea de sine. Percepția despre noi înşine poate fi influențată enorm de o astfel de imagine distorsionată. Dar prin imaginație şi introspecție ne putem crea o viziune personală asupra propriei persoane — o viziune despre ceea ce putem fi cu adevărat.

O întâmplare excelentă ce sintetizează cele de mai sus este relatată de Charles Handy în *The Hungry Spirit* (1997). El citează un verset din *Biblie*: "Sfântul Duh grăi: celui ce izbândeşte îi voi da o piatră albă... pe care este scris un nume, cunoscut doar celui ce o primeşte". Înţelesul dat de Handy acestui verset este că pentru a reuşi, trebuie să învăţăm cine ar trebui să fim cu adevărat şi că viaţa reprezintă o căutare a pietrei albe. Trebuie să ne străduim să ne căutăm adevărata fiinţă lăuntrică prin intermediul acţiunilor noastre.

Ce trebuie să faceţi este să vă formulaţi o viziune personală pentru a vă descoperi potenţialul neexplorat. Viziunea ar trebui să cuprindă visele şi pasiunile dumneavoastră, rămânând însă ancorată în ceea ce sunteţi cu adevărat — şi nu în ceea ce cred alţii. Ascultaţi-vă inima, nu spusele altora. Standardele vi le fixaţi singur. Făcând asta, s-ar putea să aveţi un sentiment de libertate şi de eliberare din constrângerile care vă ţin în loc.

Valiza cu exerciţii

Încercaţi să răspundeţi întrebărilor de mai jos, referindu-vă la muncă, viaţa personală, hobby-urile, interesele personale etc.

- Ce vă pasionează?
- Cum aţi vrea să fie viaţa dumneavoastră peste cinci ani? Descrieţi-o.
- Care sunt cele două lucruri pe care aţi vrea cel mai mult să le dobândiţi în viaţa dumneavoastră?
- Ce aţi face într-o zi obişnuită ca să vă simţiţi fericit?
- Scrieţi-vă viaţa de până acum ca pe un şir de titluri şi subtitluri.
- Cine v-a ajutat în diferite momente ale vieţii?
- Ce aţi învăţat de la oamenii respectivi?
- Există teme sau tipare recurente în povestea vieţii dumneavoastră?
- Ce puteţi învăţa din asta?
- Ce vreţi să schimbaţi pentru ca unele dintre teme să nu se mai repete?
- Când simţiţi că dispuneţi de cea mai mare concentrare şi energie?
- Ce anume vă mână înainte în viaţă?

Înarmat cu toate aceste informaţii, scrieţi o scurtă declaraţie (nu mai mare de două fraze) despre viziunea dumneavoastră personală. Nu va fi uşor, dar vi se va părea mai clar ceea ce doriţi cu adevărat şi ceea ce vreţi să deveniţi. Dacă ştiţi încotro vreţi să mergeţi, *Manualul de leadership* vă va putea ajuta mult mai mult. Dar dacă vreţi să replicaţi folosind cuvântul "Dar...", ar fi bine să vă întrebaţi de ce căutaţi scuze pentru neîmplinirea viziunii. Aşa cum aveţi nevoie de convingere pentru viziunea organizaţională, tot aşa aveţi nevoie şi pentru cea personală, pentru a o face să devină realitate. Credeţi în dumneavoastră, aveţi încredere în forţele proprii şi veţi constata că şi ceilalţi vor crede în dumneavoastră.

Viziunea este importantă şi la nivelul societăţii şi este necesară celor care lucrează în sectorul public. Economistul J.K. Gailbraith spunea că ar trebui să ne concentrăm pe ceea ce poate fi atins, nu pe perfecţiune, deoarece lumea este plină de constrângeri; dar tot el susţinea că o viziune trebuie să includă obiective ce nu pot fi compromise. El argumenta că societatea ar trebui să nu se mulţumească decât când cetăţenii ei vor avea libertate personală, egalitate rasială şi etnică, condiţii elementare de trai şi oportunităţi de a duce o viaţă plină de recompense. El considera că birocraţia este un eşec şi declara că societatea eşuează atunci când democraţia dispare.

Mesajul 1.	**Creaţi-vă o viziune oriunde aţi lucra.**
Acţiuni	Evaluaţi viziunea organizaţiei dumneavoastră şi ceea ce vă spune aceasta. Creaţi o viziune pentru echipa dumneavoastră. Exersaţi aptitudinile de care aveţi nevoie pentru îmbunătăţirea viziunii.
Mesajul 2.	**Viziunea funcţionează atunci când îi leagă împreună pe oameni.**
Acţiuni	Discutaţi viziunea cu colegii. Evaluaţi dacă este bine primită de oameni şi dacă nu, de ce.
Mesajul 3.	**Nu vă temeţi să vă asumaţi riscuri calculate când vă îndepliniţi viziunea.**
Acţiuni	Aveţi credinţă şi încredere în dumneavoastră. Creaţi-vă o viziune personală care să vă călăuzească.

19 Leadership transformațional

Ghidul capitolului:

- leadershipul poate transforma oameni, organizații și întreaga lume;
- de ce este atât de multă nevoie de leadership în ziua de azi;
- cum să parcurgeți călătoria transformării lumii din jurul dumneavoastră.

Cuprins:

Introducere

Ce este leadershipul transformațional?

Cum funcționează leadershipul transformațional?

De ce este leadershipul transformațional atât de vital în ziua de azi?

Aspecte legate de sex în leadershipul transformațional

De ce este atât de greu de dezvoltat leadershipul transformațional în organizații?

Cum să vă formați ca lider transformațional

Introducere

La începutul acestei secțiuni am explorat câteva dintre barierele cu care se confruntă organizațiile. Acum vom discuta despre tipul de leadership de care este nevoie pentru transformarea organizațiilor şi, dacă doriți, pentru transformarea lumii din jurul dumneavoastră.

Aveți un potențial remarcabil de leadership, dar cum îl puteți fructifica la maximum? De ce ați face asta? Cum arată viitorul? Credeți cumva că va semăna cu cel descris de George Orwell în cartea sa, *1984*? Va fi oare o singură companie care să controleze comunicațiile mondiale? Vom reuşi să rezolvăm problemele globale ale războiului, sărăciei, foametei, maladiilor şi intoleranței? Dacă nu dumneavoastră şi alții ca dumneavoastră veți modela viitorul, cine o să o facă? Ce tip de lume v-ar plăcea să vedeți? Ce faceți ca să transformați o parte a ei, pentru a face din viziunea dumneavoastră o realitate? Ce vă opreşte?

Dacă suntem cu toții prea ocupați cu munca şi supraviețuirea, vom conserva starea curentă de lucruri. Dar care sunt consecințele pentru noi şi restul umanității? Poate un indivíd să schimbe ceva? Ce-ar fi fost dacă Gandhi, Mandela, Maica Tereza şi alții nu şi-ar fi asumat un rol de leadership? De ce a fost leadershipul lor atât de eficace încât a transformat viețile celor pe care i-a atins? N-ați putea oare transpune această întrebare la locul dumneavoastră de muncă?

Tipul de leadership despre care vom discuta se numeşte *leadership transformațional*, datorită capacității sale de a transforma individul, aderenții, organizația sau echipa. Acest capitol se ocupă de folosirea leadershipului pentru a modela viitorul. Americanul John Schaar, specialist în filozofie politică, a sintetizat aceste lucruri, spunând:

"Viitorul nu este rezultatul alegerii unui drum dintre mai multe alternative oferite de prezent, ci un loc care este creat. Este creat mai întâi prin gândire şi voinţă, apoi prin acţiune. Viitorul nu este un loc către care ne îndreptăm, ci un loc pe care îl creăm noi. Drumurile către viitor nu sunt descoperite, ci construite, iar munca de făurire a lor îl schimbă atât pe constructor, cât şi destinaţia lui." (2003).

Acest pasaj sintetizează noţiunea de leadership transformaţional. Leadershipul transformaţional începe cu convingerile şi valorile noastre, apoi cu voinţa noastră de a acţiona. Înseamnă crearea viitorului prin transformarea prezentului, angajarea celor din jur în deciziile privind viitorul pe care şi-l doresc şi realizarea lui prin efort colectiv — de aici, şi legătura leadershipului transformaţional cu viziunea. Totuşi ar fi nimerit aici un avertisment: unii desconsideră ideea de leadership transformaţional, aşa cum scrie un articol din *Management Today* (octombrie, 2003), unde se spune că "liderii transformaţionali vor sfârşi în puşcărie", sau aşa cum susţine şeful unui colegiu, care spune că şcolile nu au timp pentru leadership transformaţional şi democraţie. De fapt, aici este vorba despre o ripostă a managementului: deşi foloseşte adesea cuvântul "leadership", în realitate managementul e interesat mai ales de menţinerea structurilor de putere şi a unor culturi care mai degrabă să-i întărească poziţia decât să îngăduie transformarea organizaţiilor prin leadership.

Iată un exemplu în acest sens: când am participat la o conferinţă a Chartered Management Institute şi am vorbit despre potenţialul de leadership pe care îl posedă orice persoană, am fost atacaţi verbal şi ni s-a spus că doar managerii pot fi lideri. În pauza de prânz, mulţi delegaţi susţineau că au acea opinie pentru că, pur şi simplu, nu puteau gândi altfel. Tocmai un asemenea mod de gândire, o asemenea paradigmă, rămăşiţă a erei industriale, trebuie combătută cu curaj în ziua de azi.

Ce este leadershipul transformaţional?

Politologul James McGregor Burns a folosit pentru prima dată termenul "Leadership Transformaţional" în 1978, pe când studia leadershipul politic în Statele Unite. Să ne întoarcem puţin la opera sa originală.

Banca de cunoştinţe

Burns a descoperit că mulţi lideri recurgeau la ceea ce el numea *leadership tranzacţional*. Acest conceptul se referă la un schimb de lucruri considerate preţioase, fie ele de natură economică sau politică (cum ar fi, de exemplu, negocierea de voturi). Un candidat le oferă alegătorilor, ca să le câştige votul, ceea ce consideră ei că-şi doresc. De exemplu menţinerea unui nivel scăzut al taxelor sau îmbunătăţirea sistemului de învăţământ. Totuşi politicienii trebuie să demonstreze că-şi îndeplinesc partea lor din înţelegere, ca să-şi păstreze voturile alegătorilor. Acesta este motivul pentru care departamentele de statistică din administraţiile centrale au atât de mult de lucru.

În companiile comerciale, astfel de schimburi tranzacţionale pot lua forma contractelor de muncă şi a planurilor de pensii. Dacă organizaţia începe să nesocotească acordurile stabilite, angajaţii nu mai simt nici un fel de loialitate sau obligaţie faţă de ea, astfel încât leadershipul tranzacţional este serios slăbit.

Mulţi privesc leadershipul tranzacţional ca însemnând management, deoarece relaţia managerială se bazează adesea pe schimb. Dar leadershipul sustenabil de care este nevoie în ziua de azi trebuie să fie mai mult decât motivarea angajaţilor de a presta muncă în schimbul banilor. Şi totuşi multe departamente de resurse umane se axează în jurul leadershipului tranzacţional.

Burns a descoperit un stil mai rar de leadership, deosebit de cel de mai sus. El scria: "Leadershipul care transformă se manifestă atunci când unul sau mai mulţi oameni se angajează alături de lider în aşa fel încât şi liderul, şi aderenţii lui se ridică împreună la un nivel superior de motivare şi moralitate... Leadershipul care transformă devine în ultimă instanţă moral,

pentru că ridică nivelul conduitei umane şi al aspiraţiilor etice atât ale liderului, cât şi ale aderenţilor, având astfel un efect de transformare asupra tuturor."(1978) El a numit acest fenomen "leadership transformaţional".

Aţi observat cumva vreo tentă transformaţională la leadershipul exercitat de persoanele cu funcţii de conducere din organizaţia dumneavoastră? Ce fel de leadership exercitaţi dumneavoastră? Este mai mult tranzacţional sau mai mult transformaţional?

Un exemplu de companie care aplică un leadership transformaţional este St. Luke's, o agenţie de comunicare cu sediul în Londra. Filozofia companiei începe cu cuvintele: "Considerăm că munca nu trebuie neapărat să semene a muncă. Munca ar trebui să fie o serie de conversaţii minunate." Cei de acolo îşi urmează zi de zi aspiraţiile în cadrul unor provocări creatoare. Partea transformaţională a activităţii lor se vede în modul unic în care îşi abordează clienţii. "Când o marcă îi arată publicului o profundă înţelegere şi apreciere, înţelegerea şi aprecierea se vor reflecta înapoi."

Dacă schimbăm cuvântul "marcă" cu "angajator" sau "guvern" şi cuvântul "public" cu "angajaţi", "clienţi" sau "alegători", înţelegeţi mai bine contextul moral al leadershipului transformaţional.

S-ar putea ca leadershipul transformaţional să fie considerat oarecum idealist, dar cum se compară el cu răspunsul pe care l-aţi dat în prima parte a *Manualului*: ce fel de lider vreţi să fiţi? Leadershipul transformaţional răspunde dorinţei noastre "omeneşti" de a fi mai buni. Totodată, el mai include o trăsătură cheie:

> **Esenţa leadershipului transformaţional este că modifică radical relaţia dintre lider şi aderenţi.**

În privinţa leadershipului tranzacţional, schimbul se bazează pe faptul că aderenţii aşteaptă să primească o recompensă sau să evite o penalizare, iar liderul aşteaptă de la aderenţi supunere. Cu alte cuvinte, dacă faceţi ce vă zic, vă primiţi plata şi vă păstraţi locul de muncă. Puterea se află în mâinile managerului, dar şi

angajaţii pot încerca să exercite o oarecare influenţă, în speranţa de a mai obţine şi alte recompense, chiar dacă e vorba doar de recunoaştere. Puterea este considerată limitată şi slujind doar satisfacţiei liderului tranzacţional.

Am explorat şi ideea de leadership carismatic (← v. cap. 12). Ce legătură are acesta cu ceea ce discutăm aici? Aderenţii unui lider carismatic dau la schimb munca lor în schimbul puterii sau succesului (ca şi liderul). Dar foarte puţini reuşesc acest lucru, pentru că liderul percepe puterea ca pe o resursă limitată, din care nu vrea să cedeze nimic. Liderii carismatici stimulează adesea dependenţa celor pe care îi conduc.

Un lider transformaţional îşi identifică propriile valori şi pe ale celor din organizaţie, ca să le îndrume acţiunile, creând astfel un mod conştient şi colectiv de comportament şi acţiune. Puterea este distribuită, deoarece un astfel de lider nu o consideră un privilegiu limitat, ci un bun difuzabil. Un lider transformaţional nu este superficial, ia măsuri de substanţă şi-şi împuterniceşte cu adevărat oamenii. Interesele sale nu sunt dominate de profiturile pe termen scurt sau de valoarea adusă acţionarilor, ci de problemele tuturor celor care au o miză în companie: clienţi, angajaţi, acţionari, furnizori şi comunitate. Dacă s-ar concentra doar asupra acţionarilor, ar pierde din vedere premisa potrivit căreia succesul depinde de capacitatea de a-i servi pe clienţi mai bine decât concurenţii. Focalizarea exclusivă asupra intereselor acţionarilor poate duce la neglijarea clienţilor, scăderea cotei de piaţă şi demoralizarea angajaţilor. Dar dacă sunt serviţi toţi cei care au interese în companie, vor prospera şi acţionarii.

Aşadar provocarea este aplicarea conceptului lui Burns şi folosirea cu succes a leadershipului transformaţional într-o multitudine de organizaţii.

Cum funcţionează leadershipul transformaţional?

Această întrebare stă la baza lucrărilor lui Bernard Bass, care a dus mai departe teoria lui Burns şi a descris procesul care duce

la creşterea performanţelor în organizaţiile unde se exercită leadershipul transformaţional. El a folosit conceptul de carismă într-un mod pozitiv. Potrivit lui Bass, există patru componente ale comportamentului care constituie leadershipul transformaţional:

Carisma;
Inspiraţia;
Stimularea intelectuală;
Atenţia individualizată.

- *Carisma* este definită aici ca fiind capacitatea de a genera stări afective care să atragă identificarea strânsă a aderenţilor cu liderul. Sunt incluse aici viziunea oferită de lider, precum şi respectul şi încrederea câştigate de lider.
- *Inspiraţia* se bazează pe comportamentele manifestate de lider: le comunică oamenilor aşteptările înalte pe care le are de la ei, recurge la simboluri pentru a le atrage atenţia şi se comportă el însuşi aşa cum aşteaptă de la ei.
- *Stimularea intelectuală* se referă la promovarea inteligenţei şi raţiunii, stimulându-i pe aderenţi să fie creativi în soluţionarea problemelor.
- *Atenţia individualizată* se referă la furnizarea sprijinului şi ajutorului pentru fiecare aderent în parte, aprecierea clară şi individuală a muncii depuse, făcându-i astfel pe oameni să aibă mai multă încredere în sine.

Astfel de comportamente ale liderului au impact pozitiv asupra aderenţilor, provocându-i să dea tot ce e mai bun din ei, simţindu-se motivaţi mai degrabă prin succesele şi creşterea lor decât prin obligaţia de a "îndeplini o slujbă" care le asigură mijlocele de trai. Neajunsul teoriei lui Bass este că el continuă să considere leadershipul ca fiind o *poziţie*, omiţându-i dimensiunea morală. Burns priveşte dimensiunea morală ca pe un aspect important al leadershipului transformaţional: "Efectul leadershipului transformaţional este o relaţie de stimulare reciprocă şi de elevare, care îi converteşte pe aderenţi în lideri şi poate să-i convertească pe lideri în agenţi morali".

Datele existente demonstrează că într-adevăr leadershipul transformaţional duce la creşterea performanţelor. În acelaşi timp, leadershipul transformaţional îi aliniază pe oameni în urmărirea unui ţel comun şi este orientat spre viitor. În plus, leadershipul transformaţional îi stimulează pe oameni să provoace, să atace vechile premise şi să abordeze problemele din perspective noi.

Leadershipul transformaţional are parte şi de critici, mai ales din partea celor care doresc să menţină intact rolul leadershipului tranzacţional sau al managementului. Leadershipul transformaţional a fost acuzat de tendinţe de manipulare, având asemănări cu ideea de "lider-servitor", în sensul de lider în slujba oamenilor, concept pus în circulaţie de Greenleaf (← v. cap. 5). După părerea noastră, acest aspect este o componentă importantă a leadershipului transformaţional, pentru că urmărirea unui ţel — fiind înainte de orice călăuziţi de un set de valori — ne asigură un cadru moral. Unii cercetători au pus la punct diferite teste psihometrice pentru măsurarea leadershipului transformaţional, dar noi am constatat că astfel de teste pot fi folosite doar pentru justificarea unui model sau a unei ipoteze.

Leadershipul transformaţional este cheia marilor performanţe şi a motivaţiei, cu condiţia de a fi împletit cu principiile filozofiei noastre:

- leadershipul este un proces de învăţare pe parcursul întregii vieţi;
- orice om dispune de un potenţial de leadership;
- nu există doi oameni care să-şi exprime identic leadershipul;
- un mediu democratic şi liber asigură dezvoltarea sustenabilă a leadershipului pentru toţi.

De ce este leadershipul transformaţional atât de vital în ziua de azi?

Ce vreţi să dobândiţi exercitând leadership? Leadershipul trebuie să depăşească mai întâi patologia socială a neputinţei şi neaju-

torării, care duce la fugă de răspundere, la teama de riscuri şi la înlăturarea celor care încearcă să combată astfel de fenomene. Totodată, leadershipul are de combătut şi unele concepţii răspândite precum:

- dacă vrei ca treaba să iasă ca lumea, fă-o singur;
- eu sunt şeful aşa că nu fac greşeli;
- câtă vreme stau la cârmă, nimeni să nu-mi conteste autoritatea;
- dacă e să facem ceva nou, trebuie să fie o idee de-a mea;
- întrucât eu sunt capul, eu am toate răspunsurile.

Leadershipul transformaţional porneşte de la alte concepţii despre sine şi despre cei din jur. Prima este că *leadershipul nu reprezintă o slujbă*, ci un fel de a fi. A doua este că, în vreme ce în trecut leadershipul însemna putere şi control asupra celor din jur, astăzi porneşte de la dorinţa de a le *permite* să-şi realizeze propriul potenţial de putere şi de leadership. A treia este că în timp ce înainte leadershipul se baza pe concepţia că liderul îi determină pe oameni să facă ceva, acum înseamnă o *relaţie reciprocă*, în cadrul căreia fiecare participant se poate ridica la nivelul unui ţel nobil, comportându-se cu moralitate, curaj, integritate şi încredere. Ce puteţi face ca să traduceţi aceste concepţii noi în fapte şi să le demonstraţi celor din jur un alt fel de a fi?

Valiza cu exerciţii

Acţiuni de stimulare a leadershipului transformaţional:

- Puneţi-vă în aplicare ideile despre tipul de lider care aţi declarat că vreţi să fiţi, vorbind din inimă. De exemplu, dacă aţi spus "corect" şi "onest", atunci fiţi corect şi onest cu toată lumea. Deveniţi un lider aşa cum aţi vrea să fiţi.
- Descoperiţi potenţialul de leadership al celorlalţi şi ajutaţi-i şi sprijiniţi-i să devină nişte lideri aşa cum vor ei să devină.
- În sfârşit, contribuiţi la crearea unui mediu al încrederii, în cadrul căruia să puteţi dezbate cu colegii ceea ce consideraţi că este scopul muncii. Stimulaţi-i pe oameni să fie deschişi şi onesti şi să aibă curajul de a deveni ceea ce pot deveni. Începeţi prin a declara, la debutul discuţiei, că "această întâlnire va fixa tendinţa pentru următoarele şase luni. Vom fi deschişi şi onesti unii cu alţii şi ne vom sprijini reciproc, ca să ne putem bucura împreună de succes".

Am descoperit că, din păcate, astfel de acţiuni lipsesc din repertoriul multor lideri, prin aceasta generându-se paradoxul menţionat în prima parte a cărţii (← v. Introducerea generală): căutăm leadership, dar nu avem încredere în liderii noştri. Aceşti lideri uită că oamenii cred în fapte, nu în vorbe, şi în acţiuni, nu în promisiuni. Creşterea constantă a recompenselor financiare şi a salariilor primite de directorii unor companii în care angajaţii suferă din pricina reducerii de costuri şi a concedierilor în masă a dăunat mult ideii de responsabilitate în lumea afacerilor. Iar în politică, a convinge o naţiune să intre într-un război pe baza unor informaţiilor contrafăcute a dăunat mult sentimentului de încredere al cetăţenilor.

Ce aţi spune dacă aţi auzi că pilotului unui avion comercial i se ordonează să decoleze înainte ca încărcarea tuturor bagajelor pasagerilor, deoarece un funcţionar guvernamental trebuie să ajungă undeva mai repede? Cum l-aţi privi pe şeful secţiei de poliţie pe raza căreia locuiţi dacă aţi şti că filiala Francmasoneriei locale a fost vizitată de un agent care i-a avertizat pe cei de acolo în avans că prin zonă se va plimba o dubă albă cu ferestrele camuflate, echipată cu instrumente radar de prindere a motocicliştilor care fac exces de viteză, ca modalitate de creştere a veniturilor poliţiei? De aceea există atât de multă neîncredere în liderii noştri poziţionali, care-şi folosesc puterea asupra celor din jur fără să ţină cont de latura morală a leadershipului.

Amintiţi-vă cuvintele lui Gandhi: "Să fim noi înşine schimbarea pe care ne-o dorim în lume". Leadershipul înseamnă asumarea responsabilităţii pentru noi înşine, pentru ceea ce învăţăm, pentru cei din jur şi pentru partea noastră din organizaţie. Recurgeţi la leadership ca să porniţi transformarea nevoilor, aspiraţiilor şi valorilor aflate în miezul organizaţiei dumneavoastră.

Burns credea că:

> ...liderii transformaționali schimbă fundamental instituțiile pe care le conduc, spre deosebire de liderii tranzacționali, care nu fac decât să mențină sau să gestioneze ceea ce li s-a dat în grijă.

Dar cine sunt cei care furnizează leadership transformațional?

Aspecte legate de sex în leadershipul transformațional

În 1990, prof. Judy Rosener a publicat un articol în *Harvard Business Review* în care își prezenta rezultatele unor studii ce au demonstrat că femeile au tendința să fie mai transformaționale decât bărbații, care înclină să fie mai degrabă tranzacționali. Judy Rosener susține că femeile își atrag oamenii să participe la exercitarea puterii și să folosească în comun informațiile și caută să îmbunătățească statutul angajaților. Dacă privim la întreprinzători femei precum Steve Shirley de la F1 și Anita Roddick de la The Body Shop, vedem un alt stil de leadership decât al multor bărbați. Totuși un singur studiu nu a fost suficient, așa că au urmat multe altele.

Bass a mers mai departe și, împreună cu colegul său, Bruce Avolio, a integrat cele patru elemente menționate (carisma, inspirația, stimularea intelectuală și atenția individualizată) într-un model prin care să poată fi măsurat leadershipul transformațional (așa cum îl descriu ei). Ei au făcut măsurători asupra a optzeci de parametri, ca să afle dacă există diferențe între sexe. Au descoperit că femeile sunt, în medie, mai eficiente și mai plăcute ca șefi, în același timp fiind mai capabile să atragă un "efort suplimentar" din partea oamenilor lor. Femeile au înregistrat scoruri mai mari decât bărbații la toate cele patru elemente ale leadershipului transformațional, cea mai mică diferență fiind în privința stimulării intelectuale. Bărbații s-au dovedit mai buni în intervențiile de corectare a greșelilor aderenților.

Bass și Avolio au tras concluzia că femeile au șanse mai mari de a fi respectate și de a se bucura de încredere, ele demonstrând

o mai mare preocupare pentru nevoile individuale ale angajaților. După multe cercetări, cei doi au oferit același motiv ca și Rosener pentru rezultatele lor: femeile tind să fie mai grijulii și mai sensibile decât bărbații, iar aceste caracteristici sunt conforme cu leadershipul transformațional. Ca atare, este corect să se spună că femeile sunt mai înclinate spre transformare în felul în care exercită leadership decât bărbații, care tind să fie mai preocupați de aplicarea regulilor unei ordini sociale ierarhice și mai dispuși să se concentreze asupra eșecurilor aderenților decât să le pese de ei ca indivizi. Bineînțeles că o asemenea concluzie nu este valabilă pentru toți bărbații.

Au existat și alte studii legate de leadershipul transformațional și diferențele determinate de sex, care nu au descoperit deosebiri semnificative între manageri aflați pe poziții echivalente. Să se întâmple oare așa pentru că femeile sunt în prezent promovate pentru că-și asumă atribuții masculine sau pentru că bărbații din zilele noastre se schimbă? Știm că e o greșeală să presupunem că toate femeile sunt înclinate spre leadership transformațional. Dar studiile efectuate asupra femeilor din cadrul mișcării pentru drepturile civile ale negrilor din Statele Unite și din cadrul mișcării pentru drept de vot din Marea Britanie au descoperit că majoritatea femeilor vor să folosească leadershipul pentru a transforma lumea, spre binele majorității.

Noi am constatat că atunci când se studiază aspectele de leadership transformațional care țin de apartenența sexuală, apare o diferență între femeile cu rol de întreprinzător și cele angajate în corporații. Femeile cu rol de întreprinzător sunt mai înclinate spre transformări.

Banca de cunoștințe

Anita Roddick i-a aruncat mănușa lumii afacerilor, adoptând o filozofie diferită, și a reușit să-și construiască o companie de nivel mondial care își păstrează dimensiunile socială și de mediu împletite strâns în textura întregii afaceri. Burns afirmă că liderul înclinat spre transformare caută motivații potențiale la aderenții săi și se străduiește să le satisfacă nevoi de nivel mai înalte.

În acest sens, liderul transformațional vizează întreaga persoană a aderentului. În afaceri asta înseamnă furnizori, clienți și angajați, iar Anita Roddick a realizat acest lucru prin mesajul de impact transmis de firma sa.

Ea scrie: "Comunicăm cu pasiune... educăm și informăm. De exemplu, noi nu ne instruim personalul să vândă... Preferăm să dăm personalului informații despre produsele noastre, relatări despre istoria și proveniența ingredientelor și multe alte întâmplări amuzante despre cum au apărut ele pe rafturile Body Shop. Vrem să declanșăm conversații pline de viață cu clienții noștri, nu să-i îmbrobodim ca să cumpere..." (1991)

Roddick are o opinie extrem de puternică despre leadership:

> "Cred că unul dintre principalele noastre puncte forte — leadershipul — este unul dintre principalele puncte slabe ale altor companii. Leadershipul nu înseamnă comandă, ci gestionarea viitorului... În multe firme din ziua de astăzi, unul dintre neajunsurile fundamentale este că leadershipului îi lipsește viziunea și pasiunea — cele mai importante două ingrediente, de care avem nevoie pentru a-i inspira și motiva pe oameni... Liderii nu trebuie să fie "mai sfinți decât sfinții", ci trebuie să aibă fler și simțul umorului. Dar mai presus de toate trebuie să fie ca o cutie a Pandorei plină de idei, oferindu-le oamenilor mijloacele de a prelua o idee, de a deschide o ușă și de a trece singuri prin ea".

Gândurile ei despre leadership îi provoacă pe ceilalți lideri de firme:

> "Liderii din lumea afacerilor ar trebui să aspire să devină cu adevărat niște cetățeni ai planetei. Ei au responsabilități globale, de vreme ce deciziile lor afectează nu numai lumea afacerilor, ci și problemele globale ale sărăciei, securității naționale și mediului. Este trist că mulți evită asemenea responsabilități, deoarece au o viziune mai degrabă materială decât morală". Ea continuă:
>
> "Autoritatea de a conduce ar trebui întemeiată mai degrabă pe viziune morală decât pe dorința de a crea cea mai mare sau cea mai bogată companie din lume. Nu înțeleg cum poate fi cineva lider fără să aibă o viziune morală clar definită". (1991)

Viziunea morală reprezintă o parte importantă a leadershipului transformațional al lui Burns, iar noi credem că acesta este motivul pentru care leadershipul începe întotdeauna de la individ și de la rolul jucat de el.

De ce este atât de greu de dezvoltat leadershipul transformațional în organizații?

Multe organizații se concentrează pe măsuri pe termen scurt, cum ar fi reducerea costurilor și atingerea țintele de plan, într-o lume care se mișcă rapid. Ceea ce este într-adevăr necesar este însă să-și pună întrebări mai importante: de ce e nevoie de educație, ce înseamnă o viață sănătoasă, se degradează oare democrația pe măsură ce tot mai puțini oameni sunt angajați în menținerea ei, care va fi scopul afacerilor în secolul 21 și altele.

Banca de cunoștințe

Mulți lideri poziționali sunt produsul vremurilor lor. Înainte de anii '80, condiția de bază pentru ei era să protejeze avantajele companiei pe piețele existente, să se ocupe de îmbunătățirea rentabilității și să dezvolte versiuni mai bune ale produselor existente. Liderii de atunci au învățat cum să gestioneze schimbările incrementale, pentru că, de regulă, cu astfel de schimbări aveau de-a face. În sectorul public, principala abilitate de care aveau nevoie era să gestioneze schimbările incrementale dezordonate, cauzate de schimbarea frecventă a guvernelor. A urmat apoi o stabilitate politică ceva mai mare, ceea ce a dus la poziții mai puțin idealiste adoptate de partidele de opoziție și la îngustarea diferențelor dintre partide. Unele schimbări incrementale au continuat, dar a început să se simtă o tendință înspre schimbările pe termen lung. Totuși în politică pare să existe un tipar: când domină un singur partid, acesta pare să rămână fără idei. Să fie acesta motivul pentru care și directorii generali din companii rezistă actualmente doar scurt timp pe pozițiile lor?

În cursul anilor '90, în lumea afacerilor, pe lângă restructurările soldate cu concedieri în masă a existat și un val puternic de fuziuni și achiziții. Acestea au stimulat formarea unei culturi organizaționale a marilor jucători, care au adus cu ei condițiile unei birocrații în creștere. La rândul lor, birocrațiile au impus mai degrabă focalizarea efortului spre operațiunile interne decât adaptarea la cerințele externe. Rezultatul a fost accentul pus pe procesele de management care să mențină în viață sistemele existente, fixate inextricabil în culturile organizaționale. John Kotter, de la Universitatea Harvard, sintetizează această situație astfel:

> "După o vreme, principala grijă începe să fie menținerea sub control a organizației care se tot lărgește. Astfel, atenția se îndreaptă spre interior

> şi sunt stimulate şi perfecţionate competenţele manageriale. Din cauză că accentul e pus pe management, şi nu pe leadership, se înceţăţenesc birocraţia şi orientarea spre interior. Dacă organizaţia continuă să aibă succes,... această problemă rămâne adesea nerezolvată şi, din ea, ia naştere un soi de aroganţă nesănătoasă. Toate aceste caracteristici fac apoi ca orice încercare de transformare să fie mult mai dificilă." (1996)

Procedurile ajung să conducă totul, devenind obligatorii pentru toţi, sub forma intensificării activităţilor bugetare, a planificării, a stabilirii ţintelor şi a reducerii tot mai accentuate a costurilor. Până la urmă eforturile individuale de iniţiere a transformării sunt blocate, ceea ce îngreunează învăţarea şi dezvoltarea de care are nevoie leadershipul transformaţional. Condiţiile de mediu devin instabile şi apare o prăpastie critică între capabilităţile interne şi solicitările externe.

Înţelegeţi acum de ce este nevoie de leadershipul transformaţional la locul dumneavoastră de muncă? Iată aşadar ce puteţi face:

1. Reinstauraţi valorile, ţelurile şi viziunea la locul dumneavoastră de muncă, urmând lecţiile învăţate din această carte.
2. Găsiţi motivaţii în acestea, mai degrabă decât în recompensele financiare.
3. Lăsaţi-vă călăuzit de viziunea şi valorile personale, nu de orgoliu.
4. Lăsaţi-i pe ceilalţi să vă vadă aşa cum sunteţi în realitate, nu aşa cum credeţi că ar trebui să fiţi.
5. Aflaţi care va fi moştenirea pe care o veţi lăsa. Veţi reuşi să schimbaţi ceva decisiv prin munca dumneavoastră?

Transformarea necesită perspective noi, dar culturile manageriale mioape de azi blochează procesul necesar de învăţare. Cum puteţi schimba situaţia măcar şi parţial la locul dumneavoastră de muncă? Kotter trage concluzia: "Combinaţia dintre culturile rezistente la schimbare şi managerii care nu au fost învăţaţi cum să genereze schimbare este letală" (1996). Un deceniu mai târziu, ni se cere să facem mai mult decât o simplă schimbare: este vorba de transformare, iar aceasta necesită, la rândul ei,

învăţare, şi nu instruire. Însuşirea de concepte abstracte şi deprinderea unor aptitudini funcţionale sunt ineficiente. Aşadar cum vă puteţi forma ca lider transformaţional şi cum îi puteţi forma şi pe alţii?

Cum să vă formaţi ca lider transformaţional

Marile companii şi unele agenţii guvernamentale au înţeles că răspunsul nu constă în programe de training de o săptămână. Unele organizaţii mari au început să aplice teste psihometrice ce folosesc instrumentele lui Bass şi adaugă alte grupuri de aptitudini, construind cadrul de competenţe necesar. Totuşi cercetările au arătat că aceste organizaţii îşi menţin ierarhia. Chiar dacă îşi trimit angajaţii la programe de training de trei zile, chiar dacă directorii petrec şi mai multe zile, revizuind strategiile, aceste programe nu sunt suficiente. Este nevoie de o abordare inovatoare, care să dezvolte leadershipul: *este nevoie de învăţare, nu de training.*

Învăţarea seamănă cu o aventură în care individul caută cunoştinţe şi experienţe noi, reflectând în tăcere asupra a ceea ce a văzut şi a aflat, testând şi practicând ce a învăţat, şi revizuind modul în care s-a desfăşurat acţiunea sa. Ca să vă formaţi ca lider transformaţional trebuie:

- să puneţi sub semnul întrebării tot ce vă înconjoară;
- să fiţi deschis în faţa informaţiilor noi;
- să atacaţi status quo-ul şi să-l înlocuiţi cu o nouă gândire şi cu noi moduri de a privi lumea;
- să îndrăzniţi să testaţi idei noi;
- să învăţaţi din greşeli şi eşecuri, dar să continuaţi mereu să învăţaţi şi să testaţi.

Am ajuns acum să închidem cercul, căci am început tot de la învăţare şi leadership. Acest *Manual* nu este un curs de instruire şi nu vă poate spune totul despre leadership, dar *este* un ghid de îmbogăţire a experienţei de muncă şi viaţă. Învăţarea este un proces activ, care începe cu acţiunea pasivă de ascultare. Cu cât

ascultați mai mult, cu atât veți învăța mai mult, iar asta include să vă ascultați ființa lăuntrică și să-i permiteți să vă conducă. Pentru leadership, fundamentală este conducerea prin exemple și stimularea celor din jur de a se angaja și ei într-o astfel de călătorie.

Când îi pregătiți pe ceilalți să fie lideri, acordați atenție factorilor cheie care împiedică învățarea:

1. Lipsa sprijinului din partea echipei de conducere, înainte și după introducerea unei schimbări, este principalul motiv al insuccesului acesteia.
2. Învățarea pe termen lung este mai eficace decât cursurile pe termen scurt. Cu alte cuvinte, învățarea trebuie să facă parte din munca tuturor.
3. Conceptele nu au eficacitate dacă sunt scoase din context. Trebuie să existe o concentrare intensă asupra contextului și asupra unui conținut care să se lege de munca și de organizația angajatului.
4. Învățarea trebuie să includă timp de reflecție.
5. Sunt eficace și temele "pentru acasă" urmate de experiențe suplimentare de învățare.
6. Participanții trebuie să compare modul cum se văd ei înșiși cu modul în care îi văd ceilalți, astfel încât sunt esențiale evaluările făcute de cei din jur.
7. Toate acestea n-au decât un impact limitat, câtă vreme organizația, în general, și departamentul de resurse umane rămân la fel; prin urmare, transformarea organizațională trebuie să facă și ea parte din proces.

Acest ultim punct are nevoie de explicații suplimentare: dezvoltarea unui leadership care se concentrează doar asupra relației dintre lideri și aderenți nu este suficientă. Este nevoie și de un context organizațional care să se ocupe de structură și cultură. Angajații înșiși trebuie să decidă ce este important și ce trebuie transformat. Pentru a dezvolta leadership trebuie să ne asumăm răspunderea pentru lumea din jurul nostru, inclusiv pentru locul nostru de muncă. Este ușor să te duci la lucru, să-ți faci meseria și apoi să pleci acasă. Leadershipul este însă o provocare și necesită

participarea tuturor. În următorul capitol vom discuta despre formele pe care le poate lua transformarea.

Mesajul 1.	**Leadershipul transformațional se manifestă atunci când unul sau mai mulți oameni se angajează alături de lider în așa fel încât și liderul, și aderenții lui se ridică împreună la un nivel superior de motivare și moralitate.**
Acțiuni	Identificați situațiile în care exercitați leadership tranzacțional și cele în care exercitați leadership transformațional. Înregistrați timp de o săptămână cât de des le acordați angajaților câte 10 minute din timpul dumneavoastră. Asta vă arată dacă vă faceți timp pentru ei. Aveți grijă ca oamenii să iasă de la ședințe cu sentimente pozitive. Concentrați-vă mai degrabă asupra unor transformări reale decât asupra unor schimbări pe termen scurt.
Mesajul 2.	**Leadershipul care transformă devine în ultimă instanță moral, pentru că ridică nivelul conduitei umane și al aspirațiilor etice, atât ale liderului, cât și ale aderenților, având astfel un efect de transformare asupra tuturor.**
Acțiuni	Stabiliți care sunt aspirațiile etice — ale dumneavoastră și ale colegilor. Faceți din viziune și din valori o parte a muncii dumneavoastră și comunicați-le celor din jur. Comportați-vă așa cum ați dori să vedeți leadershipul manifestându-se în organizație. Faceți ca munca să aibă scop și sens.

20 Următorul pas

Ghidul capitolului:

- cum să strângeți laolaltă tot ce ați învățat;
- de unde să începeți;
- ce să transformați şi ce nu;
- caracteristicile structurii şi culturii adecvate pentru leadership;
- ce să luați cu dumneavoastră pentru continuarea învățării.

Cuprins:

Introducere
Transformarea începe cu dumneavoastră
Voința de a acționa
Ce să transformați şi ce nu
Responsabilitatea
Implicarea oamenilor
Auto-disciplina
Crearea unui mediu de încredere
Călătoria leadershipului continuă
Suveniruri

Introducere

Acest capitol final va trage concluzii din ceea ce ați citit până acum. Vă va cere să gândiți, să vedeți și să acționați în moduri noi, iar pentru asta vă trebuie curaj, încredere în sine și capacitatea de a ataca starea actuală a lucrurilor. De acum vrem să vă exprimați capacitatea de leadership.

Știm că este inutil ca oamenii să fie trimiși la programe de instruire în leadership câtă vreme mediul lor de lucru nu se schimbă. Se recunoaște din ce în ce mai mult că majoritatea organizațiilor, fie ele din sectorul privat sau din cel public, și-au pierdut inițiativa individuală și energia. În schimb există control, birocrație, izolare față de resursele vitale, structuri fragmentate sau supradimensionate, incapacitate de orientare spre lumea exterioară din pricina nevoilor interne, a sistemelor și procedurilor adoptate, forțând mii de manageri aflați la contactul cu piața să-și caute noi motivații și stimulente de a găsi oportunități noi sau de a crea idei noi.

Multe organizații recunosc problema, dar încearcă fie să se eschiveze, fie să o rezolve, dar fără succes. Răspunsul nu înseamnă mai multe ședințe, comitete, comisii, planuri strategice sau politici. Toate astea sunt doar niște rămășițe ale gândirii postindustriale și tot ca ele este și noțiunea de "om organizațional", fixat într-un model rațional, corporatist, întemeiat pe autoritate și înscris în doctrina managementului profesional, care urmărește să-i facă pe oameni controlabili sau măcar obedienți.

În ultimii 20 de ani s-a produs o adevărată explozie de consultanți și "guru" ai afacerilor, fiecare dintre ei oferind ceva ce se credea a fi "marea soluție", dar care nu ducea decât la inițiative luate cu inima îndoită — și nu întotdeauna din pricina conținutului acestor inițiative, ci a modului și locului unde erau implementate. Odată cu reducerile de personal, aceste inițiati-

ve au lăsat drept moştenire teama pentru siguranţa locului de muncă şi neîncrederea oamenilor în organizaţiile lor. Reducerile de personal şi, mai nou, accentul pus pe valoarea acţiunilor şi strategia unică de reducere a costurilor au distrus orice punte de încredere între angajatori şi angajaţi. În sectorul public, accentul pus pe ţinte şi teste are acelaşi efect devastator. Există oare vreo alternativă la toate astea?

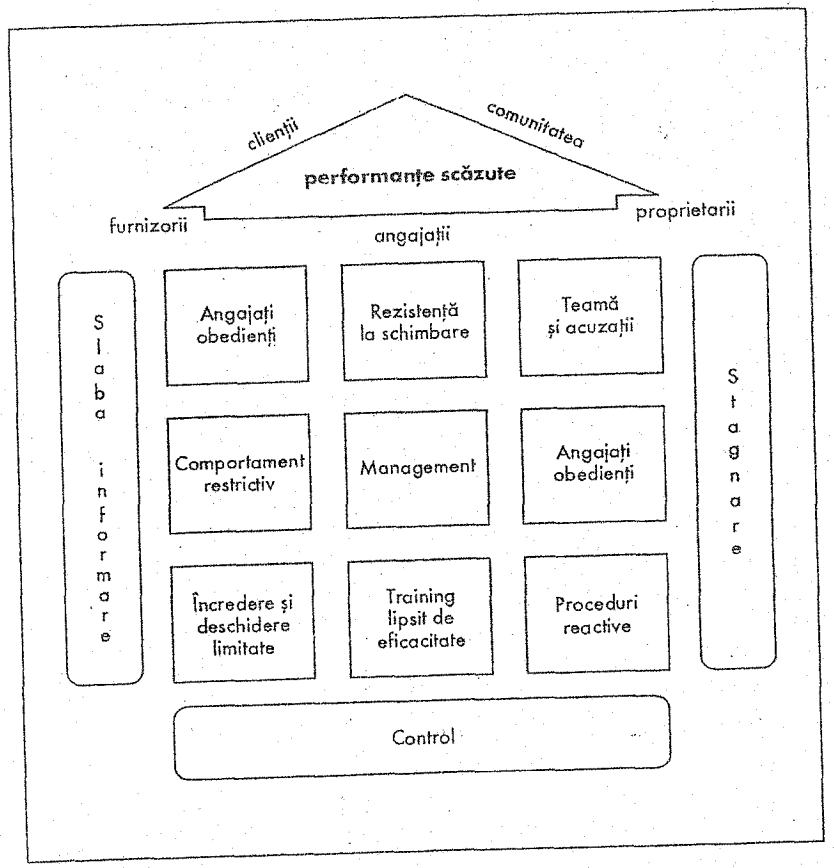


Diagrama 7 Organizaţia obedientă
Copyright: Institute of Leadership 2004. Toate drepturile rezervate.

John Kotter de la Harvard scria încă din 1992 despre organizaţiile despre care considera că suferă de "supra-management şi sub-leadership". El observa că aceste organizaţii au nevoie mai degrabă de management decât de leadership, ca să facă faţă birocraţiei în creştere, ai cărei reprezentanţi deveneau directorii sau "consultanţii" lor. Din pricina accentului pus pe structură şi proces, iniţiativele angajaţilor şi ideile de transformare erau blocate. Dar cum arată aceste organizaţii astăzi?

Din cercetările noastre întreprinse în ultimii trei ani, am constatat că aşa arată multe organizaţii din ziua de astăzi. (Diagrama 7). Bineînţeles că există organizaţii unde acest model nu se potriveşte în totalitate, dar continuă să conţină unele dintre elementele lui.

Acestui model îi corespund organizaţiile din sectorul privat şi cel public, inclusiv universităţile, ceea ce demonstrează că intelectul nu le-a ajutat să schimbe prea mult. Comunicarea rămâne blocată în anumite unghere ale organizaţiei, în loc să curgă liber. Unele organizaţii au făcut schimbări, s-au mai aplatizat, dar elementul central în gândirea lor, baza puterii şi a comportamentului oamenilor lor s-au schimbat prea puţin. Productivitatea este scăzută, iar angajaţii încearcă să compenseze lucrând peste program. Ca să rezolve o asemenea situaţie, multe organizaţii au adoptat o strategie de compensare bazată doar pe reduceri de costuri şi, pentru starea lor, acuză concurenţa de pe piaţă sau alte cauze externe. În acelaşi timp, evaluările făcute în sectorul public au ajuns, una după alta, la concluzia că de vină sunt "leadershipul slab", "proasta instruire" sau "managementul ineficient". Cu toate astea, nimeni nu se încumetă să facă transformarea într-adevăr necesară. Concedierea a 10.000 de funcţionari publici nu este defel o soluţie, câtă vreme organizaţiile rămân rigide în structura managerială şi în etosul lor.

În prezent toată lumea vorbeşte de leadership, iar departamentele de resurse umane le aplică managerilor tot felul de teste psihometrice şi-i trimit la cursuri. Dar ca lucrurile să se schimbe, unei organizaţii nu-i ajunge doar să adauge un "modul de leadership" şi să organizeze un training de o săptămână. Deci ce se poate face?

Vă vom prezenta o organizație nouă, care nu numai că permite manifestarea leadershipului în întregul ei, dar folosește talentul de conducere pentru a crea o cultură în care comunicarea curge liber, transformarea este ceva firesc, iar oamenii se dedică unui scop comun și au capacitatea să obțină rezultate bune și pe termen lung. Am numit acest model "Organizația axată pe leadership"™ (v. Diagrama 8).

Organizația axată pe leadership are nouă componente care includ responsabilitatea individuală și organizațională. Fiecare componentă cuprinde "esențele" din care este constituită. De exemplu, în spatele ideii de Responsabilizare se află integritatea,

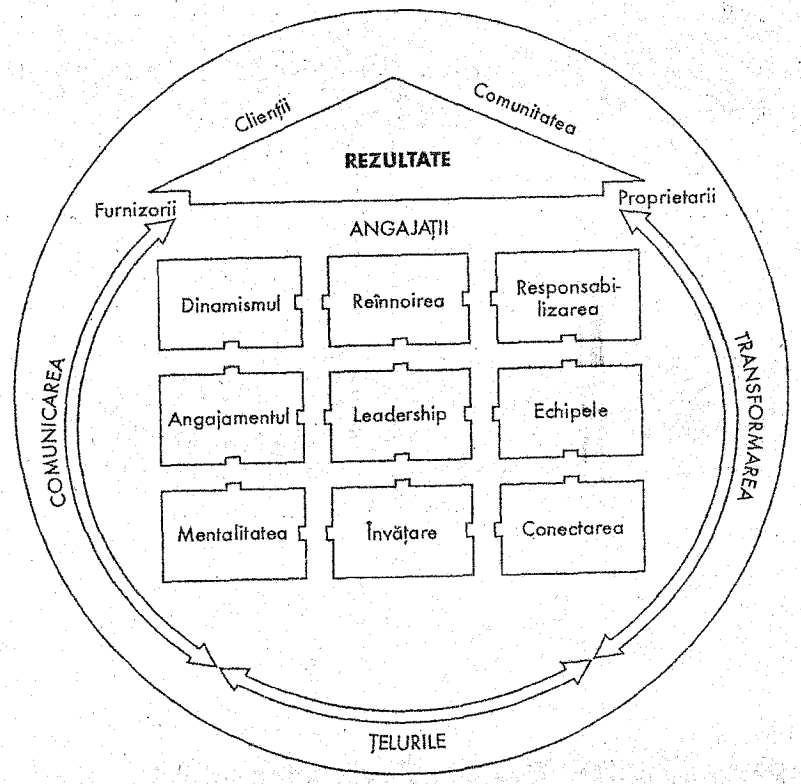


Diagrama 8 Organizația axată pe leadership™

Copyright Institute of Leadership 2004. Toate drepturile rezervate.

deschiderea, guvernanța, leadershipul etic, discernământul strategic, răspunderea corporatistă și așa mai departe. Iar în spatele ideii de Angajament se cuplează, atât la nivelul minții cât și al sufletului, aspirațiile colective, standardele și așteptările clare, consecvența, toleranța față de ceilalți, leadershipul întemeiat mai degrabă pe relații decât pe putere și așa mai departe.

Fiecare componentă se interconectează cu celelalte, iar noi am stabilit care sunt esențele fiecăreia, pentru a realiza o organizație de mare performanță, care dispune de instrumentele de atragere a angajamentului și implicării oamenilor și de declanșare a capitalului intelectual pe care îl are. În toată această construcție, sunt fundamentale abilitățile de învățare și de exprimare a leadershipului, creativității, inovației, energiei și servirii clienților.

Organizație axată pe leadership poate fi și o școală, un spital, o asociație de profesioniști, o firmă antreprenorială, o secție de poliție, o închisoare, un departament guvernamental sau o mare corporație. Important este rezultatul obținut prin transformare. Le punem la dispoziție celor care vor să parcurgă această călătorie instrumentele de care au nevoie — detaliile se găsesc la sfârșitul capitolului.

Ca persoană ce face parte dintr-o organizație, de unde ați putea porni? Cum puteți transpune acum în practică tot ce ați învățat despre leadership?

Pentru a putea astăzi să vă exprimați deplin capacitatea de leadership și pentru a le putea crea celorlalți un mediul în care să-și exploreze și ei potențialul de leadership trebuie să aveți curaj și încredere în dumneavoastră. De fapt, veți avea succes doar dacă credeți cu adevărat în ceea ce faceți — acesta este punctul din care pornește capitolul de față.

Transformarea începe cu dumneavoastră

Cercetați-vă sufletul ca să aflați valorile și convingerile care vă vor călăuzi. Folosiți-le ca să vă păstrați pe calea cea bună. Ca să vă fie mai ușor să le găsiți, efectuați exercițiul următor împreună cu echipa sau colegii dumneavoastră.

Valiza cu exerciţii

- Care sunt cele patru sau cinci convingeri importante pe care le aveţi?
- Ce efect au aceste convingeri asupra comportamentului dumneavoastră de zi cu zi?
- Oamenii observă acest comportament?
- Ce vă pasionează?
- Ce vă îndeamnă să mergeţi înainte?
- Ce puteţi oferi lumii?
- La ce lucruri puteţi fi cel mai bun?
- Sunt aceste lucruri elementul central al muncii dumneavoastră?

Sunt întrebări profunde şi aveţi nevoie de timp ca să găsiţi răspunsurile potrivite. Dar sunt importante şi ar fi bine să le răspundeţi înainte de a vă asuma sarcina creării unui mediu potrivit pentru dumneavoastră şi ceilalţi. Indiferent de rolul pe care îl îndepliniţi, aveţi puterea de a transforma locul unde munciţi, deoarece *începeţi prin a vă transforma dumneavoastră înşivă* — şi numai dumneavoastră puteţi face asta. Nu credeţi? Este important ca şi colectivul în care lucraţi să aibă posibilitatea de a răspunde la aceste întrebări şi de a-şi discuta răspunsurile.

Voinţa de a acţiona

Există în interiorul dumneavoastră o forţă unică. La unii ea se manifestă cu un dinamism extrem, ceea ce-i face să pară uneori posedaţi. Când ai o astfel de forţă intensă, cheia este să ştii cum s-o canalizezi sau, uneori, cum să ţi-o ţii în frâu. La alţii, forţa este estompată din cauza convingerilor negative, cinismului, disperării şi neputinţei. Pentru a-şi elibera forţa interioară, oamenii respectivi trebuie să-şi combată şi să-şi abandoneze aceste convingeri. Dar oricine poate să-şi folosească forţa, energia interioară. Sunteţi sau nu conştient de forţa din dumneavoastră? Veţi avea nevoie de ea.

Totodată veţi avea nevoie de curaj, concentrare şi hotărâre: din toate astea va rezulta acţiunea. Voinţa de a acţiona începe de la acceptarea faptului că suntem umani: creştem numai prin eforturi proprii, dacă ne păstrăm voinţa de a acţiona. Care este scopul acţiunilor dumneavoastră? Cunoaşterea propriului scop înseamnă cunoaştere de sine. Odată clarificate aceste lucruri, vă puteţi concentra asupra misiunii dumneavoastră — crearea unui mediu în care leadershipul să prospere. Acest mediu poate fi în cadrul unei organizaţii, al unei comunităţi, al unui spital sau al unei şcoli. *Manualul* de faţă vă călăuzeşte, dar nu poate răspunde la toate întrebările pe care le aveţi — la unele va trebui să răspundeţi singur.

Ce să transformaţi şi ce nu

Păstraţi elementele esenţiale din valorile şi ţelurile organizaţiei şi echipei sau departamentului dumneavoastră. Pentru asta, trebuie mai întâi să le cunoaşteţi bine. Apoi treceţi la transformarea practicilor culturale şi operative, a obiectivelor specifice şi a strategiilor, precum şi a concepţiilor negative care blochează mersul înainte.

Nu uitaţi că leadershipul transformaţional se bazează pe valorile şi convingerile împărtăşite de comunitatea organizaţională, acţionând în aşa fel încât să le facă explicite, încât să devină nişte ţeluri şi convingeri conştiente. Dacă vă aflaţi într-o cultură care a întreţinut convingeri şi concepţii negative, acestea sunt cele pe care trebuie să le atacaţi mai întâi. Puteţi începe prin a stabili care sunt concepţiile pe care preferă să le susţină oamenii. Dumneavoastră sunteţi acum cel care răspunde de transformare.

Responsabilitatea

Libertatea de a acţiona, curajul şi integritatea sunt doar o latură a acestei provocări. Libertatea merge mână în mână cu responsabilitatea. Nu vă eschivaţi niciodată în faţa responsabilităţii. Nu spunem să purtaţi povara întregii lumi pe umerii proprii, ci să vă asumaţi răspunderea pentru acţiunile dumneavoastră

şi pentru consecinţele lor. Ce fel de leadership este acela, când cei care decid strategii şi politici nu-şi asumă responsabilitatea pentru rezultatele lor? Indiferent dacă e vorba de afaceri, politică sau muncă de voluntariat, leadershipul trebuie să cuprindă şi responsabilitate.

Banca de cunoştinţe

Care sunt caracteristicile unei structuri şi culturi care permite manifestarea leadershipului?

- Stimularea manifestării individuale a leadershipului şi iniţiativei cere ca oamenii să se simtă implicaţi, părtaşi la ceea ce se petrece, iar acest lucru este mai lesne de obţinut în grupurile mici decât în unităţile mari.
- Sentimentul de a fi parte a unui proces mai larg trebuie să fie completat de o puternică auto-disciplină; prin urmare, este nevoie să construiţi o cultură a libertăţii şi responsabilităţii, într-un cadru al auto-disciplinei. Acest lucru se obţine prin stabilirea unor standarde de performanţă propuse de fiecare angajat, nu de undeva, de sus.
- Cultura este populată cu oameni dispuşi să meargă până la capăt pentru a-şi îndeplini responsabilităţile; iar aceşti oameni trebuie ajutaţi să reuşească.
- Într-o astfel de cultură cooperantă, individul este respectat, comunicarea este deschisă şi propice întrebărilor, iar riscurile sunt tolerate. Astfel, oamenii îşi asumă mai lesne riscurile şi au un comportament inovator.
- O transformare sustenabilă are tendinţa să urmeze un tipar al acumulării treptate ce duce la izbânda finală. Este un proces care cere din partea tuturor un efort îndreptat într-o singură direcţie; întotdeauna este vorba de mai mult decât o acţiune sau un program unic. Nu are nici un rost să recurgeţi la idei ca "managementul schimbării" sau "motivarea trupelor" ca scuză pentru eşecurile obţinute. Aşteptaţi ca lucrurile să prindă viteză şi atrageţi-i pe oameni să ia parte la proces şi la succesul lui.

Implicarea oamenilor

Dacă un proces îi înregimentează pe oameni, dacă aceştia constată că ideile lor nu sunt luate în serios, că nu sunt incluşi în

discuţii şi decizii, că nimeni nu le ascultă preocupările, există riscul ca ei să se simtă decuplaţi şi dezinteresaţi de ceea ce se petrece. Prin urmare, e nevoie ca procesul să fie condus altfel, pentru ca oamenii să se simtă implicaţi şi părtaşi la succesul lui. Acest lucru se realizează cel mai lesne în grupuri mici, flexibile, fluide, cum sunt cele dintr-o structură de reţea (← v. cap. 16). Cercetările noastre au demonstrat că structura are efecte asupra comportamentului individual, indiferent dacă este vorba de o şcoală, o companie, un spital sau un departament guvernamental. Ideal ar fi ca numărul de persoane dintr-o unitate să fie de circa 150, fiecare unitate cuprinzând echipe mai mici, alcătuite în mod firesc, în funcţie de natura diverselor produse sau servicii. Un angajat ar putea face parte dintr-una sau mai multe echipe.

În loc de a-i repartiza din start într-o echipă sau alta, oamenii pot fi lăsaţi să se grupeze singuri şi să-şi exercite propria responsabilitate. Celor care se tem că s-ar putea produce un întreg haos le spunem că, într-adevăr, pierderea controlului *este* un sentiment neplăcut, dar aici este esenţial să aveţi încredere în oameni şi să-i lăsaţi să facă alegerile corecte şi să acţioneze raţional. Puteţi să-i controlaţi prin intermediul ierarhiei, dar vor pierde din iniţiativă şi motivare; sau le puteţi stimula iniţiativa şi sentimentul că sunt părtaşi la ceea ce fac, dar va trebui să schimbaţi structura.

Auto-disciplina

Contextul disciplinei este extrem de diferit de cultura controlului şi obedienţei. Într-un mediu al libertăţii, oamenii fac mai mult decât doar să respecte directive şi să se conformeze la politici: ei se simt responsabili pentru deciziile şi acţiunile lor. Acest lucru este uşor de văzut: oamenii vin la şedinţe fără să întârzie, îşi ţin promisiunile şi răspund cu promptitudine la solicitările telefonice. Aşadar cum construiţi disciplina în organizaţia dumneavoastră?

Valiza cu exerciții

Există trei măsuri pe care le puteți lua:

- Prima este să lucrați împreună cu echipa, departamentul sau colegii dumneavoastră la stabilirea unor *standarde de performanță*. Nu este vorba aici de ținte de plan, ci chiar de standarde. Cercetările noastre în domeniul muncii în echipă au arătat că existența unor diferențe între standardele urmate de oameni reprezintă un element dăunător muncii în echipă. Angajații trebuie să stabilească standardele la care aderă, iar dacă unul dintre ei nu și le îndeplinește, colegii lui sunt cei care trebuie să se ocupe de el. Fără îndoială, cu cât își comunică fiecare așteptările mai bine, cu atât este mai mare libertatea în organizație, iar acest lucru nu trebuie să cadă în sarcina unui singur om, ci să facă parte din atribuțiile tuturor.
- A doua măsură este să faceți ca *informațiile să fie disponibile pentru toată lumea*. Menținerea unei ierarhii este însoțită de accesul privilegiat la informații. Într-o organizație democratică, informațiile ar trebui să curgă liber. Rolul dumneavoastră de leadership presupune să luați în discuție sistemul de informare. În prezent, managerii furnizează informații care sunt apoi folosite pentru a-i controla pe angajați, deși un sistem de informații ar trebui conceput cu scopul de a-i asista. Informațiile de genul rapoartelor financiare ar trebui să fie disponibile tuturor în același timp. Mai avem încă de luptat cu ideea că cei aflați în vârful unei ierarhii pot lua decizii mai bune decât oricine altcineva.
- A treia măsură este să creați *un mediu care stimulează provocarea*, prin întâlniri periodice cu colegii, pentru analiza performanțelor. Aici nu este vorba de niște simple ședințe, ci de discuții prin care participanții să verifice dacă se concentrează asupra obiectivelor pe care și le-au stabilit fără să se abată de la valorile și principiile asumate.

Fiecare din aceste măsuri contribuie la crearea unei culturi a auto-disciplinei și responsabilității. Astfel, nu numai că vă perfecționați propriul leadership, ci îl perfecționați și pe al celorlalți.

Următoarea provocare cu care vă confruntați este construirea încrederii.

Crearea unui mediu de încredere

În mediile în care informațiile au fost considerate o sursă de putere este greu de decis, dintr-odată și fără aprobarea majorității, ca acestea să fie împărtășite. Probabil că va fi nevoie să luptați. O astfel de transformare nu poate avea loc în mod lin într-un mediu de management tranzacțional, în care recompensele și evitarea penalizărilor sunt prevăzute în contracte, astfel încât orice echipă se străduiește să-și protejeze interesele.

Un mediu de încredere necesită o abordare organică, în cadrul căreia fiecare se dedică propriei părți din organizație, urmărind standarde convenite de comun acord și manifestând un comportament onest. Într-un astfel de mediu, oamenii acceptă să-și asume riscuri, venind cu propuneri de idei creatoare și provocatoare, deoarece știu că sunt sprijiniți. Când au asemenea condiții, oamenii obișnuiți fac lucruri extraordinare.

Rețeta pentru o organizație sănătoasă nu diferă prea mult de rețeta pentru crearea unor relații sănătoase în afara locului de muncă: deschidere și onestitate în modul cum se fac lucrurile, un sentiment al echității și corectitudinii în luarea deciziilor și un set împărtășit de valori esențiale, care să devină cod etic acceptat de toată lumea. În plus, trebuie inclus aici și modul în care oamenii sunt selectați, integrați, tratați și recompensați. Oamenii au nevoie să simtă că își pot exprima îndoielile sau dezacordul fără să-și pună în pericol cariera.

Dacă sunteți deschis și acționați cu integritate, veți da un exemplu cu privire la ce așteptați de la oameni. În schimb dacă accentul cade pe îndeplinirea țintelor de performanță, pe obiectivele strategice și pe respectarea bugetelor, rezultatul va fi cinismul oamenilor și, uneori, un comportament al disimulării. Este mai bine să vă concentrați asupra valorilor împărtășite, acelea care îi reprezintă într-adevăr pe membrii echipei, și atunci nu numai că veți crea încredere, ci veți reuși și să-i atrageți pe oameni să vi se alăture. Oamenii își doresc mai mult decât o simplă slujbă, ei vor să se implice afectiv acolo unde simt că există unitate și un mediu al încrederii.

Cum veți ști că ați ajuns într-un asemenea punct? Gândiți-vă cum ar trebui să arate acest mediu, cum ar trebui să fie simțit de oameni și ce ar trebui să producă, iar apoi acționați în sensul realizării acestor atribute. Amintiți-vă povestea cu campania Snowdrop (← v. cap. 1, banca de cunoștințe), unde niște oameni obișnuiți chiar *au reușit* să schimbe ceva. Nu vă îndoiți niciodată de puterea sau capacitățile dumneavoastră de leadership.

Călătoria leadershipului continuă

Ca ajutor pe parcursul călătoriei de leadership, *Institute of Leadership* furnizează și alte materiale celor care doresc să exploreze, să dezvolte și să-și analizeze leadershipul în organizațiile din întreaga lume. Ne puteți contacta prin intermediul website-ului nostru și al rețelei noastre de e-learning. Călătoria leadershipului continuă prin accesarea adresei www.iofl.org.

Suveniruri

La capătul acestei călătorii veți dori probabil să rămâneți cu câteva suveniruri, așa că am alcătuit o listă de cărți pe care vi le recomandăm ca lecturi suplimentare (v. Bibliografie recomandată →).

În sfârșit, vă oferim câteva cuvinte pentru o meditație finală. Sunt cuvinte care ne călăuzesc activitatea la Institut și am vrea să vi le împărtășim și dumneavoastră. De câte ori vă veți simți frustrat la locul de muncă sau veți descoperi obstacole mari în strădaniile dumneavoastră de a transforma ceva sau de a vă exercita capacitatea de leadership, aceste cuvinte s-ar putea să vă ofere o oarecare liniște.

Meditație finală

"De fiecare dată când cineva se ridică în apărarea unei idei sau se luptă să îmbunătățească viața celor din jur ori încearcă să

combată o nedreptate, se naște în jurul său o mică undă de speranță. Împletindu-se cu alte unde, izvorâte dintr-un milion de alte surse de energie și îndrăzneală, aceasta naște un curent ce poate dărâma cele mai strașnice ziduri ale opresiunii și rezistenței.

Puțini sunt cei destul de bravi ca să riște confruntarea cu dezaprobarea semenilor lor, cenzura colegilor lor ori mânia societății în care trăiesc. Curajul moral este o marfă mai rară decât bravura în bătălie sau inteligența de excepție. Și totuși este o calitate esențială și vitală pentru cei care caută să schimbe o lume ce se opune chinuitor de mult schimbării". (Robert F. Kennedy).

Credeți în capacitatea dumneavoastră de lider și lăsați-vă purtat de ea spre locuri noi, luându-i alături și pe ceilalți. Dați tot ce aveți mai bun și exprimați-vă la maximum potențialul de leadershipul. Mult noroc!

Mesaje	**1. Aveți binecuvântarea noastră ca să reușiți.** **2. Sperăm să vă mai întâlnim cândva, în cursul călătoriei dumneavoastră.** **3. Vă dorim să-i sprijiniți și pe cei din jur să-și exprime propriul potențial de leadership.**
Acțiuni	Luați-vă răgazul de a reflecta la ceea ce ați citit aici și în alte părți. Faceți din învățare și din leadership o componentă a vieții dumneavoastră cotidiene.

Leadership-ul şi cei 500 de manageri

Întrebări la care aceştia ar vrea un răspuns

Ce putem face ca să contribuim la formarea liderilor?

Avem nevoie de un leadership care să aducă schimbări în eşaloanele medii?

Cum putem forma lideri care să le comunice oamenilor un sens clar al acţiunii?

Cum să "facem ceea ce spunem"?

Avem eficacitate în felul cum ne selectăm liderii?

Ce vom face cu liderii pe care îi identificăm?

Sunt aderenţii responsabili pentru eficacitatea leadership-ului?

Cum îi putem ajuta pe cei din board să devină lideri?

Cum poate fi predat sau învăţat leadership-ul?

Cum putem construi mai degrabă echipe de lideri decât lideri individuali?

Cum îi putem stimula pe oameni să aibă contribuţii substanţiale şi să facă schimbări care să conteze?

Cum îi putem sprijini pe lideri să-şi atingă obiectivele?

Ca lideri, ce ne sperie şi ce ne face să ezităm (de exemplu riscurile, teama de invadarea intimităţii)?

Cum putem schimba o întreagă organizaţie?

Ce comportament creează blocaje în calea leadership-ului?

De ce este atât de importantă vizibilitatea liderilor şi cum o putem realiza?

Ce este leadership-ul?

Ce anume face ca un lider să fie bun?

Cum pot şti că sunt un lider bun? Ce voi vedea la echipa mea?

Este leadershipul programat genetic?

Cum îi poate leadershipul motiva pe oameni?

Putem crede că oricine poate fi lider?

Să fie oare leadershipul doar un termen la modă care denumeşte managementul?

Cum îi putem transforma în lideri pe angajaţii de la orice nivel?

Ce se face pentru ca liderii să fie cu adevărat lideri?

Cine este modelul dumneavoastră de lider?

Ce putem face cu managerii de top care nu pot sau nu vor să fie lideri?

Cum putem menţine creativitatea în cadrul leadershipului?

Cum putem face ca leadershipul să nu mai fie simpla bifare a unor casete de pe nişte formulare?

Cum putem învăţa din experienţele de leadership necorespunzător?

Care este contribuţia unui lider?

Ce diferenţă este între conducerea unei echipe mari şi a unei echipe mici?

Cum recunoaştem leadershipul de succes, privindu-l din punctul de vedere al aderentului?

Cum construim o echipă de egali?

Ce tranziţie se produce de la manager la lider?

Cum ne descurcăm cu izolarea/singurătatea rolului de leadership?

Cum fac faţă liderii responsabilităţilor care se suprapun?

Sunt aleşi ca lideri oamenii potriviţi?

Cine au fost cei mai mari lideri din trecut şi ce putem învăţa de la ei?

Cum conduceţi din eşalonul mediu?

Cum îi abordăm pe membrii cu performanţe mai slabe ai echipei noastre?

Cum demonstrăm că ascultăm ideile în mod activ?

Ce anume diferenţiază un lider de un dictator?

Ce valoare acordăm leadershipului?

Cum îi conduceţi pe membrii buni şi pe membrii mai puţin buni ai echipei?

Unde greşesc liderii?

Cum gestionaţi aşteptările celor care vor să fie lideri?

Cum conduceţi o organizaţie matrice în care frontierele sunt difuze?

Să aducem din afară lideri în organizaţie, sau să ne promovăm talentele interne?

Adaugă valoare un leadership bun?

Cum ne descurcăm cu liderii răi şi ce putem învăţa din asta?

Este leadershipul compatibil cu deschiderea?

Ce este inteligenţa emoţională şi ce legătură are cu leadershipul?

Cum să conducem diferite tipuri de oameni?

Cum am putea transforma pe nesimţite nişte lideri răi în lideri buni?

Cum putem forma nişte lideri care să vrea să-i slujească pe oameni, în loc să se aştepte ca oamenii să-i slujească pe ei?

Bibliografie recomandată

The Leader of the Future — Drucker Foundation, ed Hesselbein, Goldsmith & Beckhard (Jossey Bass)
Servant Leadership, Robert Greenleaf (Paulist Books)
Shackleton"s Way, Margot Murrell şi Stephanie Capparell (Brealey)
The Fifth Discipline, Peter Senge (Century Business)
The Female Advantage, Sally Hegesen (Doubleday)
The Art of the Long View, Peter Schwartz
A Peacock in the Land of Penguins, de Hately&Schmidt (Berrett Koeller)
Why Leaders Can"t Lead, Warren Bennis (Jossey Bass)
Synchronicity, Jo Jaworski (Berrett Kohler)
The Soul at Work, Roger Lewin & Birute Regine (Orion)
Achieving Emotional Literacy, Claude Steiner (Bloomsbury)
The Autobiography of Martin Luther King, ed. Clayborne Carson (Abacus)
In Search of Leaders, Hilarie Owen (Wiley & Sons)
Unleashing Leaders, Hilarie Owen (Wiley & Sons)
Emotions Revealed: Understanding Faces and Feelings, Paul Eckman (Weidenfield & Nicholson)
Emotional Intelligence, Daniel Goleman (Bloomsbury)
Seven Day Weekend, Ricardo Semler (Century Random House)
Good to Great, Jim Collins (Random House)
Man"s Search for Meaning, Viktor Frankl (Simon & Scuster)
Executive EQ, Robert Cooper şi Ayman Sawaf (Corion Business Books)
Crossing the Unknown Sea, David Whyte (Michael Joseph)

Ghandi, David Arnold (Longman)
On Becoming a Leader, Warren Bennis (Perseus Publishing)
Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders, Warren Bennis (Harvard Business School Press)

Index

a face ce spui, 83
Albrow, Martin, 321
alternativa la ierarhie, 295
amigdala, 100-102, 147
analiza SWOT, 81
angajatul, tipuri de~ 310-312
  alienat, 311
  anomic, 311-312
  apatic, 310
Apolinnaire, Guilaume 259
Aristotel, 20-21
Arnold, David, 143
ascultarea, 224-125, 231, 251, 255
atacarea proceselor, 12
atragerea angajamentului, 219
Aung San Suu Kyi, 78
auto-controlul emoțional, 91, 115, 164
auto-cunoaşterea, 112, 145, 164, 178, 190
Avolio, Bruce, 354

barierele organizaționale, 289-309
Bass, Bernard, 349-350, 354, 359, 383
Bateson, Gregory, 300
băutura, 126
beneficiile creşterii încrederii, 159, 172
Bennis, Warren Prof., 8, 11, 59, 68-69, 197, 333-337, 383-384
Blair, Tony, 227
Blake, Robert, 9
Blanchard, Ken 8-9
Body Shop, 354-356
Branson, Richard, 227
Briskin, Alan, 63

British Airways, 48
Burns, James MacGregor, 11, 347-356

calitatea de aderent, 197
campania Snowdrop, 22-23, 376
capturile amigdaliene, 100
carisma, 226
câştigarea încrederii, 159-163
cerc de învăţare, 242-244
cercetarea prin acţiune, 244, 254
Cezar, Julius, 198-199
Churchill, Winston, 70
ciclul de învăţare, 17-18
Cisco Systems, 308
citirea oamenilor, 141, 150
climatul de apropiere, 269, 278, 285
coaching executiv, 47
Collins, James, 306, 325
Collins, Jim 306, 383
compasiune, 147-148, 157
comportament dobândit, 123
comportamente negative, 101
comportamente non-verbale, 152
comunicarea, 297-305, 328, 367-368
conexiunea cu cei din jur, 219, 223-224
conflicte, 195, 206
confuzia dintre "leadership" şi "management", 62
controlul asupra comportamentului, 124
Cooper, Robert, 163
Covey, Stephen, 172
crearea unei viziuni, 331-339
credibilitatea, 266
creierul cognitiv, 96-99, 109-114, 147-148
creierul de lider", 179
creierul emoţional, 99
cultura învăţării, 243
cultura organizaţională, 299-300
cunoaştere tacită, 244

De Mello, Anthony, 291
declanşatorii emoţionali, 91, 103-104, 190
declaraţiile de viziune, 333
deosebirile dintre dictator şi lider, 41
deosebirile dintre echipă şi grup, 269-272
deosebirile dintre leadership şi management, 57
descărcarea amigdaliană, 114-117, 129
dezvoltarea inteligenţei emoţionale, 95, 106-114, 147
dezvoltarea relaţiilor de încredere, 159-164

dialogul, 29-35, 212, 243, 254, 328-330
dictatorul, 41-55
diferenţa dintre empatie şi compătimire, 144-148
dispoziţie mentală pozitivă, 127-130
Durkheim, Emile, 303

echilibrul dintre muncă şi viaţa personală, 126
echipă de înaltă performanţă, 269-276
efectul "Pygmalion", 230-232
Ekman, Paul, 147
eliberarea leadershipului, 318
emoţiile, 91-115, 145-163, 179-182
empatia, 93, 141-149, 154-158, 167, 224, 249, 264
Enron, 77
epuizarea emoţională, 119, 133
excesul de medicamente, 126
exemplu pentru ceilalţi, 257, 265

feedback de 360°, 68-69
"felul de a fi", 45-46
Follett, Mary Parker, 10, 24, 263
forţa unei echipe, 269-274, 285
Frank, Anne, 178
Frankl, Viktor, 178
furnizarea exemplului, 12
furnizarea feedbackului, 233, 251

Gailbraith, J.K., 341
Gandhi, Mahatma 31-34, 83-84, 143-144, 156, 185, 189, 224, 266, 345, 353
Goleman, Daniel 184-185
Greenleaf, Robert 86-87, 351, 383
grup de egali, 257

Handy, Charles, 340
Havel, Vaclav, 231
Helgesen, Sally, 307
Hersey, Paul, 9
Hesse, Hermann, 86
Hewlett Packard, 338
Hillary, Sir Edmund, 186
Hillman, James, 81
hipocampul, 100-103
Hitler, Adolf, 45, 226
Holocaustul, 166
Hruşciov, Nikita, 197

IE, *v. inteligenţa emoţională*
ierarhia, 20-24, 65, 242, 95, 308-310, 334
impulsul, 180-182
  de a dobândi, 180
  de a interacţiona, 180-181
  de a învăţa, 180-181

de auto-apărare, 180-182
Indicatorul Myers Briggs, 9
indicii verbale şi non-verbale, 150-153
influenţa, 195-203, 226-267
de jos în sus, 257, 264
inspirarea viziunii colective, 12
inteligenţa emoţională (IE), 91-121, 143-149, 164
istorisirea, 337-338

îmbunătăţiea comportamentului, 122
încrederea în sine, 102, 111, 124, 163-166, 186-188
încurajarea aderenţilor, 12
înfruntarea temerilor, 51
învăţare şi leadership, 1
învăţarea
continuă, 28, 38-40
din experienţă, 17
leadershipului, 235
permanentă, 49
prin acţiune, 244
şi liderii, 29, 38

Jaworski, Joseph, 225
Jung, Carl 9, 82
jurnal de învăţare, 39-40

Kagan, 166
Kennedy, Robert F., 377
King, dr. Martin Luther, 32-35, 70, 221-222
Kolb, David, 36
Kotter, John 306, 357-358, 366
Kouzes, Jim, 12

latura întunecată a leadershipului, 41-43
Lawrence, Paul, 180
Lay, Kenneth, 77
leadership
ca fel de a fi, 41-46
carismatic, 55, 219, 225, 349
de cutie, 27
inspiraţional, 219, 226-231
în echipă, 269-271, 279, 284
în slujba celor din jur, 87
în sus, 257-267
pe orizontală, 257-264
programat genetic, 3, 19-21
şi învăţare, 29-38
transformaţional, 11, 343-361, 371
tranzacţional, 347, 361
legătura dintre încredere şi leadership, 159
Lewin, Kurt, 17, 36
libertatea, 315-320, 325-328, 340-341
lider
sau dictator, 41, 53
-servitor", 351

"bun", 107
"rău", 107, 151
adaptabil, 175, 183
care învaţă, 29, 39
conştient, 175-179
invizibil, 257-263
încrezător în sine, 175, 186-187
rebel, 175, 189-190
limbajul
non-verbal, 158, 165
trupului, 150-153
lipsa de putere, 204
lucrul cu oamenii dificili, 132

Maica Tereza, 345
Management Today, 346
managementul, 61-66
modern, 63
resurselor umane, 64
Mandela, Nelson, 16-17, 228, 345
medicamentele, 126, 161
Merck, 338
mesajele non-verbale, 153-158
Michnik, Adam, 266
Middleton, Julia, 259
Mintzberg, Henry, 68
modificarea comportamentului, 122
motivaţia de a învăţa, 248
Mouton, Jane, 9

nivelurile unui conflict, 206
Nohria, Nitin, 180
obedienţa, 261
organizaţia
axată pe leadership, 368-369
care învaţă, 32
cu nivel scăzut/înalt de încredere, 170
obedientă, 366
-reţea, 295
Orwell, George, 345
O'Sullivan, John, 308

Pankhurst, Emily şi Sylvia, 189
parteneriat de stimulare, 253-255
partizanii Bielski, 166
pasivitatea, 261
persona, 82
personalitatea, 125
Plato, 21
Porras, Jerry 325
Posner, Barry, 12
prejudecăţile, 115-116
Presthus, Robert, 303
procesul de învăţare, 233-235, 240-246
puterea, 195-200
carismatică, 200
coercitivă, 200
contactelor, 201
de grup, 10

de recompensare, 200
expertului, 200
informațiilor, 200
legitimă, 200
personală, 200, 215
referențială, 200
reacția la greșeli, 131
reacții excesive, 129
recompensele, 252-253, 275-278
recunoașterea, 251-253, 269, 278
Red Arrows, 78
relațiile de încredere, 112, 132, 159, 163, 167, 171
relaxarea, 119, 137
rețeaua de putere, 201
rețelele de incluziune, 307
Roddick, Anita, 354-356
rolul
de persecutor, 215
de salvator, 214
de victimă, 215
rolurile
de echipă, 273
manageriale, 68
Rosener, Judy, 354
Rubiconul, 195-216

sărbătorirea realizărilor/ succeselor, 252-253
Schaar, John, 345
schimbarea comportamentului, 125
SEMCO, 156, 170, 322
Semler, Ricardo, 156, 170, 309, 322, 383
Senge, Peter, 32, 266
sfârșitul calității de aderent, 3, 27
Shackleton, Sir Ernest, 48, 93-94, 111, 185
Shaw, George Bernard, 52, 230
Shirley, Steve, 354
siguranța de sine, 125
singurătatea, 41, 47-48, 56, 77
sistemul limbic, 99-100, 147, 180
societatea organizațională, 303
soluționarea conflictelor, 195, 213
Spencer, Herbert, 300
sportul competițional, 181
stările afective de dimineață, 124
stările emoționale, 98
Steiner, 188
Steiner, Claude, 145
stilul
"autoritar" de leadership, 185
"coaching" de leadership, 185
"coercitiv", de leadership 185
"democratic" de leadership, 185
"grijuliu" de leadership, 185
de "vătaf", 185
stima de sine, 24

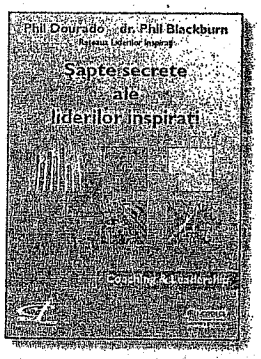
stimulii emoționali, 103
stroke, 188
structura circulară, 295
structura organizației, 304
succesorul, 240
sursele de putere, 201
șeful agresiv, 54

3M, 339
talamusul, 100-103
Taylor, Frederick, 38, 63
teama, 37-54, 72
temperamentul, 125
teoria "marelui om", 21
teoria liderului-servitor, 86
Thatcher, Margaret, 260
Tichy, Noel, 244
"trage-mi un șut", 215
transformarea prin acțiune, 38
tranziția de la manager la lider, 57-70
trecerea Rubiconului, 198
trecutul, 94, 125
trei forme de empatie, 147-148
triunghiul dramatic, 195, 214-217

valorile organizaționale, 302, 318-325
valorile și cultura, 301
viața personală/ profesională, 125
Virgin Atlantic, 227
viziunea, 331-341, 356
vocea interioară, 127, 187

Watkins, Sherron, 77
Weber, Max, 226
Welch, Jack, 295
Whyte, David, 122
workaholicii, 182

Zaleznik, Abraham, 60



ȘAPTE SECRETE ALE LIDERILOR INSPIRAȚI — *Phil Dourado, dr. Phil Blackburn*

Traducere: *Tatiana Chera*

Titlul original: *Seven Secrets of Inspired Leaders/ How to achieve the extraordinary... by the leaders who have been there and done it*

Cum este un "Lider inspirat"?

Inspirația e ceva contagios. Liderii inspirați vibrează. Iar organizațiile lor intră în rezonanță cu ei. E un lucru aproape palpabil.

Cunoaștem cu toții una sau două organizații care par să zumzăie, pornite cu convingere spre un scop. Odată prinși în câmpul lor de atracție, le simțim de îndată înaltul nivel de energie, le simțim concentrarea, angajamentul și încrederea. Le vedem pe fețele și gesturile oamenilor; le auzim în glasurile lor. Este freamătul creat de organizațiile inspirate, care refuză să fie supuse. Inspirația curge în sus și în jos prin canalele lor de comunicare. Pulsează de-a lungul firelor de telefon, palpită prin conexiunile din internet. Sunt vâlvătăi. Fulgere prinse în sticlă.

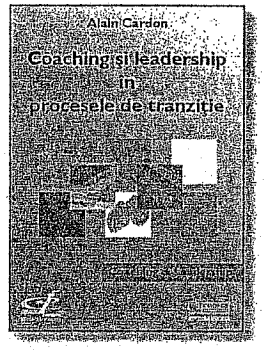
Doar că nu-s chiar așa de multe organizații inspirate, nu? De ce oare? Cauza este, suntem convinși, leadershipul prost. Anii '90 s-au ocupat de management. După 2000, a devenit mai important leadershipul. Totuși, mai toți liderii pe care-i vedem în jur sunt insipizi, egoiști și-și urmăresc propriile interese...

Un leadership obișnuit nu vă poate aduce rezultatele extraordinare de care aveți nevoie în concurența de nivel înalt. Pentru că un leadership obișnuit îi îngrădește și-i blochează pe oameni. A venit timpul unui leadership neobișnuit. Este timpul să învățăm ce este un leadership inspirat...

Această carte are mulți autori. Cine vrea o schimbare are nevoie să atingă masa critică. De aceea, am căutat câțiva dintre cei mai inspirați lideri ai lumii și i-am strâns într-o rețea. Un grup de cam 800 de lideri din domeniul afacerilor și din cel al organizațiilor non-profit, oameni cu sclipire în ochi și cu temperatura mai mare decât a celor din jur. Dacă ați fi de față când i-am aduna într-o încăpere, ați simți cu siguranță freamătul (sau freamătul eterului, când schimbă între ei, online, idei de leadership).

Ce-i unește pe membrii și prietenii Rețelei noastre este dedicarea cu care urmăresc realizarea extraordinarului, practicând acel leadership neobișnuit. Comuniunea lor de interese pornește de la faptul că înțeleg cu toții că liderul care comandă și controlează nu mai este câtuși de puțin de actualitate. Ei folosesc Rețeaua noastră ca să comunice ceea ce descoperă, experimentându-și metodele neobișnuite de leadership, concepute să inspire rezultate extraordinare.

COLECȚIA COACHING & LEADERSHIP



COACHING ȘI LEADERSHIP ÎN PROCESELE DE TRANZIȚIE

— *Alain Cardon*

Traducere: *Valentina Țîrlea*

Titlul original: *Leadership de transition*

Procesul de tranziție este aproape universal. În orice situație, el se descompune în mai multe faze sau etape relativ distincte, previzibile și identificabile. Procesul de tranziție merită așadar să fie studiat și chiar *trasat și jalonat* în scopul:

- de a permite *fiecăruia dintre noi* să-l parcurgă cât mai bine, pas cu pas;
- de a-i învăța *pe lideri* să prevadă acești pași, spre a conduce mai bine;
- de a forma *îndrumători/consultanți* capabili să dea sfaturi cât mai bune.

Cuvântul „tranziție" vine din *transitus*, „trecere". Termenul se referă la un „prag" între două spații. Prin extensiune, de-a lungul traseelor noastre personale și profesionale, acest concept se aplică și unor „treceri" în timp, sau unor treceri între două moduri de a fi și chiar unor transformări.

„Homo Transitus"

Odată cu „globalizarea", caracterizată printr-o extraordinară accelerare a circulației informațiilor, persoanelor și bunurilor, constatăm că întregul nostru univers personal și profesional se transformă cu o viteză încă de neimaginat în urmă cu douăzeci de ani.

Evenimentele care aveau loc la celălalt capăt al lumii și care ne influențau în foarte mică măsură „pe vremuri" sunt astăzi percepute ca petrecându-se în imediata noastră vecinătate și impun participarea noastră activă. Un război purtat la antipozi dă imediat buzna la ușa sau în casa noastră. Astfel, lumea este astăzi percepută ca un „sat planetar" infinit mai mic, ba chiar — cum spun unii — „pe măsura oricăruia dintre noi".

Această accelerare a timpului, această micșorare a spațiului au o consecință de netăgăduit asupra vitezei noastre de adaptare. Organizațiile fuzionează, se delocalizează, se desființează, se restructurează, sunt externalizate, cumpărate sau vândute. Pentru a ține pasul, echipele, odinioară mai „stabile", trebuie să se închege și să se dizolve în ritmul evoluției unor cariere și proiecte care se nasc, se maturizează și dispar rapid.

Oamenii sunt și ei mutați, redistribuiți, detașați sau atașați, ba chiar externalizați. Vechea noțiune de „carieră" a devenit astăzi un șir de misiuni diverse, în cadrul mai multor întreprinderi radical diferite între ele, uneori împrăștiate pe mai multe continente. Ca urmare, norma devine o situație de interimat între alte două posturi, alte două misiuni sau două meserii care, la rândul lor, evoluează neîntrerupt. Nu ne mai rămâne timp să respirăm, să ne obișnuim sau să prindem rădăcini. Vrem, nu vrem, trăim cu toții din ce în ce mai mult într-o continuă tranziție.

AVANTAJUL EQ: UN PLAN MAGISTRAL DE MOBILIZARE A INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

— *Adele B. Lynn*

Traducere: *Ion Vișoiu*

Titlul original: *The EQ Advantage: A Powerful Plan for Puting Emotional Intelligence to Work*

Mai toți oamenii au idealuri nobile. Atingerea lor necesită câteodată mai multă înțelepciune decât putem noi da dovadă în viața de zi cu zi. Cel mai adesea, sfârșim lăsându-ne luați de vâltoarea vieții. Lucrurile mărunte, cum sunt traficul din timpul orelor de vârf, coada la raionul de mezeluri, comentariile vreunui coleg, ajung să ne acapareze toată atenția, îndepărtându-ne de la idealul nostru. De multe ori, ne cramponăm de ceea ce este neimportant și ne canalizăm energia în altă direcție decât cea care trebuie. Vrem să mergem spre nord și ne trezim îndreptându-ne spre sud. Inteligența emoțională poate fi busola care ne arată dacă reușim să ne ducem viața de zi de zi conform intențiilor și idealurilor noastre.

Inteligența emoțională poate însemna o schimbare uriașă în bine, atât în viețile noastre personale, cât și în ceea ce privește satisfacția și performanțele noastre profesionale. Inteligența emoțională este factorul hotărâtor care ne face să ne apucăm să facem limonadă atunci când viața ne pune la dispoziție lămâi sau să ne irosim viața cramponați în amărăciune. Este factorul definitoriu care ne permite să avem relații plenare și calde cu ceilalți, nu doar contacte reci și distante. EQ este factorul distinctiv dintre a găsi și a trăi pasiunile din viețile noastre și simpla trecere prin viață. Este acel factor aparte care ne permite să conlucrăm în armonie cu ceilalți sau să ne pierdem în dispute.

Calitatea vieții este esențială. Definirea acestei calități depinde însă de fiecare individ care încearcă să o dobândească. Pentru unii, ea constă într-o sănătate bună. Alții își doresc cât mai mult timp liber. Iar alții o definesc ca a poseda bogăție materială. Această carte nu intenționează să schimbe ceea ce sunteți, ci să arate cum puteți face ca acest "eu ideal" să transpară mai mult în viața cotidiană. Realitatea este că în noi toți există rupturi între realitate și intențiile noastre reale. Dacă doriți însă cu toată sinceritatea să întindeți o punte peste aceste rupturi și să vă trăiți viața în toată măreția de care sunteți în stare, cartea de față nu numai că vă va inspira să o faceți, ci vă va pune la dispoziție și un plan care să vă permită să examinați adevăratele probleme care vă stau în cale și să le înfruntați. Cu cât veți exersa mai regulat pașii practici care vă vor fi prezentați, cu atât vă va crește și capacitatea de a da viață propriei măreții în fiecare confruntare de zi cu zi.

COLECȚIA COACHING & LEADERSHIP

MORȚII VII: Rupți de lume, duși dintre noi — crudul adevăr despre viața de birou

— *David Bolchover*

Traducere: *Ion Vișoiu*

Titlul original: *The Living Dead: Switched off, zoned out — The Shocking Truth About Office Life*

Trăim într-o epocă a stresului profesional. Economia modernă i-a transformat pe oameni în sclavi la serviciu, storși de ultimul dram de putere de muncă. Oamenii sunt sacrificați pe altarul productivității. Nația extenuată este prinsă în capcana agitației fără sfârșit...

Sau așa ni se tot spune în nenumărate relatări vehiculate de presă. Și probabil chiar așa și e, în cazul multora. Dar pentru milioane de oameni lucrurile sunt complet altfel. Funcționari mărunți sau cu funcții înalte, prost plătiți sau plătiți regește, bărbați sau femei, angajați în sectorul privat sau la stat – cu toții merg în fiecare zi la slujbă, se așează la birou la aceeași oră și se ridică să plece acasă la aceeași oră. Iar în acest interval, munca lor constă în mai nimic. O cantitate nulă. Un mare zero barat.

Nimeni nu știe cu ce se ocupă ei și nimănui nu-i pasă. Cine e dornic să se laude că nu face *nimic* la serviciu? Viețile lor profesionale sunt plicticoase până la prosteală, total inutile și fără nici un sens. Poate că viețile lor de acasă sunt fericite și împlinite, dar la lucru ei sunt oamenii de care timpul a uitat. Contribuția lor este aproape nulă. Aceștia sunt ***morții vii***.

Iată câteva date edificatoare:

- 40% dintre persoanele care consumă ocazional droguri (adică în medie cam o dată pe lună) o fac la ei la serviciu;
- una din trei persoane care vizitează parcul tematic Alton Towers în timpul săptămânii o face chiulind de la serviciu;
- unul din cinci angajați americani a făcut măcar o dată sex cu cineva de la serviciu în timpul programului de muncă – sex pe bune, pentru că în activități care au doar conotații sexuale se implică 44% dintre bărbați și 35% dintre femeile din câmpul muncii;
- o treime din tinerii profesioniști suferă măcar o dată pe săptămână de mahmureală;
- 70% dintre site-urile porno de pe internet sunt accesate în intervalul orar 9-17;
- peste jumătate dintre deținătorii de pisici și câței din Marea Britanie afirmă că au nevoie de 2-5 zile ca să-și jelească animalul decedat – 10% solicită chiar 2 săptămâni pentru doliu!
- medicii britanici primesc circa 9 milioane de cereri suspecte de concediu medical.